

Anni-Kaisa Kokkonen

## **YRITYKSEN ALKUUN**

### **Hyvän liiketoimintasuunnitelman edellytykset**

Opinnäytetyö  
Kajaanin ammattikorkeakoulu  
Kaupan ja hallinnon ala  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Kevät 2007



**Kajaanin  
ammattikorkeakoulu**

## OPINNÄYTETYÖ TIIVISTELMÄ

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma
Tekijä(t) Anni-Kaisa Kokkonen	
Työn nimi Yrityksen alkuun – hyvän liiketoimintasuunnitelman edellytykset	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot Taloushallinto	Ohjaaja(t) Pekka Tervonen
	Toimeksiantaja
Aika Kevät 2007	Sivumäärä ja liitteet 52+18
<p>Tiivistelmä</p> <p>Liiketoimintasuunnitelman laatiminen on tärkeä osa yrityksen perustamisprosessia. Liiketoimintasuunnitelma tehdään silti usein hätäisesti. Perusteellinen liiketoimintasuunnitelma luo tukevan rungon yritystoiminnalle.</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä liiketoimintasuunnitelma aloittavalle yritykselle. Opinnäytetyön teoriaosassa tarkastellaan liiketoimintasuunnitelman osa-alueita, erityisesti liikeideaa. Myös Internet-kaupan mahdollisuuksia ja uhkia tarkastellaan. Tutkimuksen empiirisessä osassa määritellään hyvän liiketoimintasuunnitelman edellytykset.</p> <p>Opinnäytetyö on luonteeltaan kirjoituspöytä tutkimus. Tieto on kerätty lukemalla alan kirjallisuutta sekä julkaisuja. Myös luottavaksi katsottuja Internet-lähteitä on käytetty tutkimuksen pohjalla. Opinnäytetyön lopputuloksena syntyi liiketoimintasuunnitelma lähitulevaisuudessa perustettavalle pienyritykselle.</p>	
Kieli	Suomi
Asiasanat	liiketoimintasuunnitelma, yrityksen perustaminen
Säilytyspaikka	<input type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun Kaktus-tietokanta <input type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto

School Business	Degree Programme Business Administration
Author(s) Anni-Kaisa Kokkonen	
Title  Establishing a Company – The Necessity of a Good Business Plan	
Optional Professional Studies Financial Administration	Instructor(s) Pekka Tervonen
	Commissioned by
Date Spring 2007	Total Number of Pages and Appendices 52+18
<p>Abstract</p> <p>The preparation of a business plan is an important part in the establishment process of a company. A business plan must be completed thoroughly. A Comprehensive business plan lays the foundation for successful business.</p> <p>The target of this thesis was to write a business plan for a company which will be established. The theoretical part of this study covers all the parts of a business plan, especially the business idea. The opportunities and threats of Internet business are also introduced. The empirical part of this research determines the requirements of a good business plan.</p> <p>The research method used in the work was desk research meaning that the work is based on different types of source material. The information was gathered by reading literature and visiting various pages on the Internet. As the result of this thesis, the business plan for a starting company was written.</p>	
Language of Thesis      Finnish	
Keywords	business plan, to establish a company
Deposited at	<input type="checkbox"/> Kaktus Database at Kajaani University of Applied Sciences <input type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 YRITTÄJYYS JA YRITYSTOIMINTA	2
2.1 Yrittäjäpersoona	2
2.2 Yrityksen perustaminen	2
2.3 Yritystoiminta	3
3 ALOITTAVAN YRITTÄJÄN LIIKETOIMINTASUUNNITELMA	5
3.1 Mikä liiketoimintasuunnitelma on?	5
3.2 Liiketoimintasuunnitelman hyödyt	8
3.3 Liiketoimintasuunnitelman ongelmat	9
4 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA	11
4.1 Lähtökohtatilanne	11
4.2 Yrityksen toimintaympäristö	12
4.3 Toiminta-ajatus	13
4.4 Yrityksen tavoitteet, strategia ja visio	15
4.4.1 Visio	15
4.4.2 Strategia	15
4.5 Liikeidea	17
4.5.1 Liikeidea on kehitysprosessin tulos	20
4.5.2 Mistä liikeidea?	21
4.5.3 Tuote	23
4.5.4 Asiakkaat	27
4.5.5 Ajoitus	27
4.5.6 Internet-kauppa osana liikeidea	28

4.6 Nelikenttöanalyysi eli swot	32
4.7 Markkinointisuunnitelma ja markkinointiviestintä	33
4.8 Rahoitus ja talous	36
4.8.1 Oma pääoma ja tulorahoitus	37
4.8.2 Vieras pääoma	37
4.9 Kannattavuus ja budjetointi	41
 5 TUTKIMUSMENETELMÄ	 43
 6 KUVAUS SUUNNITELLUSTA LIKETOIMINNASTA	 44
6.1 Yrittöjäksi ryhtymisen motiivit	44
6.2 Toimialan näkymät	44
6.3 Yrityksen toimintatapa, liikeidea ja rahoitus	45
 7 POHDINTA	 48
 LÄHTEET	 50
 LIITTEET	

# 1 JOHDANTO

Uusien yritysten syntyminen Kainuuseen on tärkeää yrittäjien nopean eläköitymisen ja uusien työpaikkojen luomisen takia. Kainuun kunnat kannustavat nuoria työllistämään itsensä ja ryhtymään rohkeasti yrittäjiksi. Mutta vain menestyvät yritykset tuovat Kainuuseen elämisen mahdollisuuksia. Menestyvän yrityksen edellytys on, että aloittava yrittäjä tietää mihin on ryhtymässä. Yrittäjäksi ei tulisi ryhtyä hetken mielijohteesta, vaan asiaa tulisi harkita huolella. Jokaisesta ihmisestä ei ole yrittäjäksi. Yrittäjänä oleminen vaatii henkilöltä tiettyjä ominaisuuksia, kuten sinnikkyyttä, työtä pelkäämätöntä asennetta, riskinottoa kykyä sekä uskoa tulevaisuuteen. On erityisen tärkeää, että jo yrityksen ensimmäiset syntyäskaleet rakennetaan tukevalle pohjalle, koska usein aloittavan yrittäjän tietotaito ja osaaminen eivät ole vielä tarpeeksi laaja-alaisia.

Liiketoimintasuunnitelman tekeminen on alkavan yrityksen ensimmäinen haaste. Liiketoimintasuunnitelma kokoaa kaikki liiketoiminnan kannalta olennaiset osa-alueet yhteen ja auttaa arvioimaan yritystoiminnan kokonaisuutta. Liiketoimintasuunnitelman avulla voi myös arvioida, onko yritystoiminnalla menestymisen edellytyksiä. Keskenäinen ja pintapuolinen suunnitelma ei palvele kenenkään etuja ja siitä voi olla jopa haittaa alkavan yrityksen toiminnalle. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan hyvän liiketoimintasuunnitelman edellytyksiä. Opinnäytetyö tarkastelee liiketoimintasuunnitelmaa pienyrityksen näkökulmasta. Tutkimuksen edetessä selvisi, ettei vastauksen etsiminen asettamani kysymykseen olekaan aivan yksiselitteistä. Liiketoimintasuunnitelman onnistumiseen vaikuttaa monet seikat, kuten muun muassa yrityksen toimiala sekä muoto.

Opinnäytetyö on luonteeltaan kirjoituspöytä tutkimus. Kirjoituspöytä tutkimuksella tarkoitetaan kirjallista työtä, joka pohjautuu erilaisiin lähteisiin. Tutkimuksessa käytettiin runsaasti eri lähteitä, joita lopputuloksessa analysoitiin ja yhdisteltiin loogisiksi kokonaisuuksiksi.

Opinnäytetyöni aihealue on minulle erittäin läheinen. Olen jo pitkään suunnitellut itseni työllistämistä yksityisyrittäjänä. Opiskeluvuosien aikana ajatus on vahvistunut ja idea omasta yrityksestä kytynyt pikkuhiljaa mielessä. Yrittäjäksi ryhtyminen nuorella iällä on melkoinen haaste muuttotappiopaikkakunnalla Kainuussa. Tulevaisuus ei aina näytä valoisalta ja väestöennusteet näyttävät synkiltä. Siksi tarkastelen opinnäytetyössäni myös Internetin välityksellä tapahtuvaa kaupankäyntiä: tarjoaisiko se mahdollisuuden laajentaa markkinoita ja toimeentuloa.

## 2 YRITTÄJYYS JA YRITYSTOIMINTA

Yrittäjyys ei ole pelkästään uusien yritysten perustamista ja yritystoimintaa; se on tapa toimia ja ajatella. Ulkoinen yrittäjyyden tunnusmerkki on usein oma yritys. Sisäinen yrittäjyys tarkoittaa yksittäisen työntekijän tai organisaation tapaa toimia yrittäjämäisesti. Työntekijät ovat motivoituneita työhönsä ja haluavat toimillaan saada aikaan laadukasta jälkeä. He ovat ajattelultaan ja toiminnaltaan kuin yrittäjiä, mutta eivät itse omista yritystä. (opetushallitus 2007, d.)

### 2.1 Yrittäjäpersoona

Yrittäjäksi ryhtymisen motiivit vaihtelevat eri ihmisillä. Syynä vakituisen työn jättämiseen toisen ihmisen palveluksessa voi olla esimerkiksi itsenäisyyden kaipuu tai paremman toimeentulon hankkiminen. Olipa syy yrittäjäksi ryhtymiseen mikä tahansa, tärkein lähtökohta on kuitenkin halu ryhtyä yrittäjäksi. Pelkkä halu ei kuitenkaan riitä, vaan lisäksi tarvitaan oman alan ammattitaitoa sekä muita yrittäjän ominaisuuksia. (Holopainen & Levonen 2006, 13.)

Yrittäjäpersoonaan liitetään usein joukko ominaisuuksia. Näitä ovat muun muassa tarmokkuus, itsenäisyys, oma-aloitteisuus, pitkäjänteisyys ja valmius ottaa harkittuja riskejä. Todellisuudessa kukaan ihminen ei voi omata kaikkia hyvän yrittäjän ominaisuuksia. Yrittäjäominaisuudet eivät myöskään takaa yrityksen menestymistä, vaan luovat valmiuden yrittäjälle ohjata yritys menestykseen. (Holopainen & Levonen 2006, 16.)

Päätös yrittäjäksi ryhtymisestä ei synny päivässä. Yrittäjyys on pitkän harkinnan tulos, sillä ensin on pohdittava edellytykset selviytyä yrittäjänä. Yrityksen perustaminen tapahtuu Holopaisen ja Levosen mukaan (2006, 15) mukaan kasvamis- ja kehittämisprosessina. Prosessi alkaa yritysidean kypsymisestä ja päättyy yrityksen käynnistämisvaiheeseen.

### 2.2 Yrityksen perustaminen

Yrityksen perustaminen ja yritystoiminnan käynnistäminen vaativat yrittäjältä monipuolista tietoa yritystoiminnan osa-alueilta. Alkavalla yrittäjällä tätä tietoutta ei useinkaan ole. Usein

myös tieto siitä, mistä apua yrityksen perustamis- ja käynnistämisvaiheeseen voi hakea on hukassa. (Holopainen & Levonen 2006, 15.)

Yrittäminen vaatii onnistuakseen aina elinkelpoisen liikeidean. Idean ei tarvitse olla mullistava keksintö, vaan oleellista on että sillä voi ansaita rahaa. Hyvin harkittu ja rajattu liikeidea on jokaisen yrityksen perusta. Liikeidean ja yrittäjäominaisuuksien lisäksi yritystoiminnan aloittamiseen tarvitaan rahaa. (Holopainen & Levonen 2006, 16.)

Asenteet yrittäjyyteen ovat viime vuosina muuttuneet myönteisiksi. Erityisesti pienten ja keskikokoisten eli pk-yritysten merkitys on saanut paljon julkista huomiota. Tämä on näkynyt muun muassa erilaisina tukimuotoina ja kehitysohjelminä. Huoli työllisyydestä on pk-yrityksiin suuntautuvan kiinnostuksen taustalla. Pk-yritysten merkitys ihmisten työllistymisen väylänä on merkittävä. (Viitala & Jylhä 2002, 13-14.)

Suomi on hyvä maa yrittäjille. Suomen kansalaisilla ja muilla luonnollisilla henkilöillä jotka asuvat Euroopan talousalueella, on elinkeinovapaus. Suomi yritysten toimintaympäristönä on osoittautunut kansainvälisissä vertailuissa erinomaiseksi. Suomi on avoin ja poliittisesti vakaa maa, jonka byrokratia on lievää. Julkinen sektori tukee yrityksiä reilusti, korruptio on vähäistä, koulutustaso on korkea ja oikeuslaitos on riippumaton. Tulevaisuudessa yrittämisen edellytykset Suomessa tulevat todennäköisesti paranemaan. Vanhentuva väestön ikärakenne, työttömyys ja kansainvälinen kilpailu pakottavat valtion tukemaan yrityksiä ja yrittäjiä nykyistä enemmän. (Puustinen 2006, 21.)

### 2.3 Yritystoiminta

Yritystoiminnan aloittaminen perustuu ideaan tai oivallukseen. Idean löytäminen vaatii luovuutta ja nokkeluutta. Nykyään liiketoiminta painottaa osaamista. Moni yrittäjä hankkiikin ensin itselleen työpaikan kautta alansa ammattitaitoa, ja vasta sitten perustaa oman yrityksen. Toisen palveluksessa ollessaan monet yrittäjät ovat myös keksineet asioita, joita voisi tehdä omassa yrityksessään paremmin. Usein yrittäjä on hankkinut tietoa ja osaamista myös harrastuksensa parissa. (Viitala & Jylhä 2002, 17-19.)

Uuden yrityksen ensimmäinen vaihe on suunnitteluvaihe. Suunnitteluvaiheessa tehty analyysit ja laskelmat joko johtavat yritysideoista luopumiseen tai vahvistavat päätöstä liiketoi-



minnan aloittamisesta. Yrityksen ensimmäinen testi on liiketoiminnan käynnistäminen. Toiminnan alkuun saattaminen ja siihen liittyvät rasitukset luovat paineita yrittäjälle. Jos markkinoita ei löydy ja tulovirtaa saada nopeasti aikaan, yrityksen toiminta lakkaa. Jos yritys selviää uuden toiminnan aloittamisesta ja löytää markkinat, toiminta alkaa kulkea ainakin osin omalla painollaan. Menestyvältä yritykseltä jää resursseja myös toiminnan kehittämiseen. (Viitala & Jylhä 2002, 18-19.)

Yrityksen elinikää on vaikea ennustaa perustamisvaiheessa. Suomessa joka kolmas yritys lopettaa toimintansa kahden ensimmäisen toimintavuoden aikana. Lopettaminen ei aina tarkoita konkurssia, vaan yrittäjä voi päättää lopettaa yritystoiminnan. Tyypillisin syy yrityskuolemaan on kassavirran ehtyminen. Myynti lakkaa, tai se ei käynnisty koskaan tarpeeksi hyvin. Yrityskuolemiin johtaa usein huonosti hoidettu perussuunnittelu tai resurssien, kuten osaamisen ja rahoituksen, puute. Yrityskuolemia pidetään luonnollisena osana elinkeinotoimintaa, koska silloin tilalle tulevat uudet ja vahvemmat yritykset. (Viitala & Jylhä 2002, 19-20.)

### 3 ALOITTAVAN YRITTÄJÄN LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

Yrityksen perustamista suunnitteleva joutuu hakemaan vastauksia ja ratkaisuja moniin liiketoimintaa koskeviin kysymyksiin. Yrityksen perustamisvaiheessa on myös usein paljon käytännön asioita hoidettavana. Aikaa on niukasti ja tekemistä paljon. Kaikessa kiireessä alkavalta yrittäjältä jää usein tärkeitä asioita huomaamatta. Alussa tehdyt valinnat ja päätökset voivat olla yrityksen kohdalla ratkaisevia. Aloittavan yrittäjän kannattaa siksi pysähtyä hetkeksi ja varata riittävästi aikaa tarkastella yritystä ja sen toimintaympäristöä kokonaisuutena. Liiketoimintasuunnitelman tekeminen voi olla jatkossa kilpailuetu ja kantaa hedelmää pitkälle tulevaisuuteen. (Ruuska, Karjalainen & Johnsson 2001, 4.)

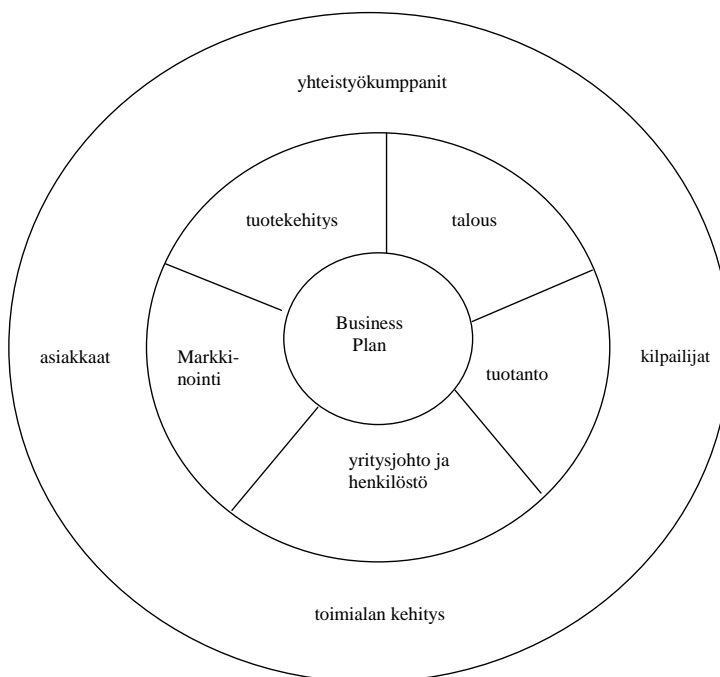
#### 3.1 Mikä liiketoimintasuunnitelma on?

Liiketoimintasuunnitelmalla tarkoitetaan koko yritystoiminnan kattavaa suunnitelmaa. Suunnitelma sisältää normaalisti yrityksen lähtötilanteen analysoinnin, yrityksen tavoitteet, strategian, toimintojen järjestelyt, taloudelliset laskelmat ja tulevaisuuden riskien sekä mahdollisuuksien arvioinnin. Liiketoimintasuunnitelman tarkoitus on, että aloittava yrittäjä joutuu ajattelemaan yritystoimintaansa kokonaisuutena, jossa kaikki toiminnot vaikuttavat kaikkeen. Toimintojen on tuettava toinen toistaan ja niiden on oltava yhdensuuntaiset. (Ruuska, Karjalainen & Johnsson 2001, 4-5.)

Liiketoimintasuunnitelman tekeminen on yrityksen kokonaisuuden hahmottamista. Suunnitelma luo yrityksen toiminnalle järkevän ja harkitun viitekehyksen ja lisää yrityksen perustamisen suunnitelmallisuutta kooten yhteen kirjalliseen muotoon kaikki yrityksen osa-alueet: resurssit, tavoitteet ja näkökulmat. Liiketoimintasuunnitelman tulisi olla tasapainoinen, koska yritystoiminnassa kaikki osa-alueet vaikuttavat toisiinsa. Liiketoimintasuunnitelman tärkein tarkoitus on arvioida kriittisesti yrityksen kannattavuutta ja tulevaisuutta.

Liiketoimintasuunnitelma on toimiva apuväline yrityksen perustamisvaiheeseen liittyvissä toimissa, kuten rahoituksen hakemisessa. Esimerkiksi pankinjohtaja voi pyytää nähtäväkseen yrityssuunnitelman ennen lainan myöntämistä. Liiketoimintasuunnitelmaan sisältyvät laskelmat toimivat perustana, kun mietitään yrityksen kannattavuutta ja jatkuvuuden edellytyksiä ennen yrityksen perustamista. (opetushallitus 2007, c.)

Yritys koostuu toinen toisiaan tukevista toiminnanlohkoista. Kuviossa 1. kuvataan näitä toiminnan osa-alueita. Menestyminen liiketoiminnassa edellyttää, että jokaista sisemmän kehän osa-aluetta kehitetään yhdenmukaisesti muiden toimintojen kanssa.

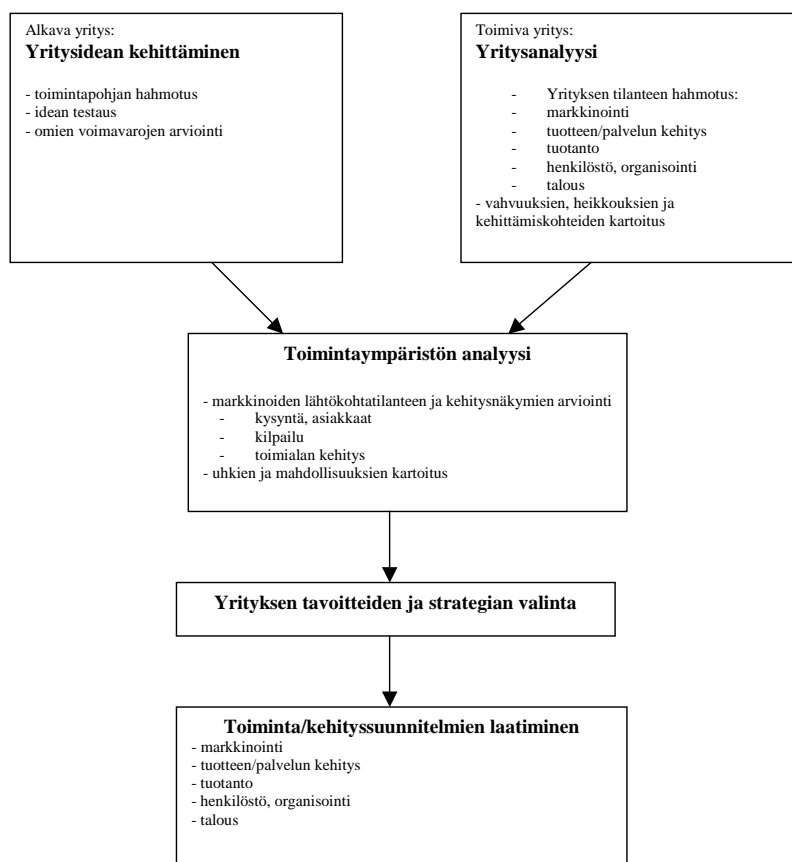


Kuvio 1. Liiketoiminnan osa-alueet (Ruuska, Karjalainen & Johnsson 2001, 5)

Toivo Lipiäinen toteaa teoksessaan Liiketoiminnan suunnittelu, markkinointi ja johtaminen uudella vuosituhannella (2000, 15): ”Liiketoimintasuunnitelmia ei ole tarkoitus tehdä sormiharjoituksina, vaan niillä pyritään tasaiseen kehitykseen. Niillä voidaan yhdessä tehtynä ja yhdessä sitoutuneena ja toteutettuna säilyttää kilpailuasetelmat, ja jopa estää yrityskuolemat.” Liiketoimintasuunnitelma sisältää kaikki yrityksen erilliset osa-alueet: tuotanto-, markkinointi-, talous- ja henkilöstösuunnitelmat. (Lipiäinen 2000, 15.)

Liiketoimintasuunnitelman malleja on runsaasti ja alkava yrittäjä voi päätyä hyvään lopputulokseen monella tavalla. Useat liiketoimintasuunnitelman mallit pohjautuvat luonnolliseen

etenemisjärjestykseen. Kuviossa 2. kuvataan liiketoiminnan suunnittelun prosessi. Ensimmäinen vaihe suunnitelman tekemisessä on oman yrityksen idean kehittäminen eli yrityksen nykytilanne. Seuraavassa vaiheessa tarkastellaan yrityksen toimintaympäristöä, kuten esimerkiksi kilpailijoita. Toimintaympäristön analysoinnin jälkeen määritellään yritykselle tavoitteet sekä strategiat ja laaditaan toimintasuunnitelma. (Ruuska, Karjalainen & Johnson 2001, 4-5.)



Kuvio 2. Liiketoiminnan suunnitteluprosessin eteneminen (Ruuska, Karjalainen & Johnson 2001, 12)

Liiketoimintasuunnitelman lähtökohtana ovat markkinat. Aloittavan yrittäjän täytyy kiinnittää huomiota myös yrityksen ulkopuolelle, kuten esimerkiksi kilpailijoihin. Kun yrityksen toimintaympäristö on selkiytynyt, yrittäjä voi keskittyä sovittamaan oman yrityksensä tavoitteita ja

strategiaa siihen. (Holopainen 2006, 51.) Liiketoimintasuunnitelman tekeminen edellyttää runsaasti tiedonhankintaa sekä analysointia perustettavan yrityksen näkökulmasta. Aloittavan yrittäjän kannattaa kuitenkin satsata liiketoimintasuunnitelman tekemiseen huolella, sillä systemaattisesti kirjalliseen muotoon kootut tiedot auttavat myös yrittäjää itseään huomaamaan toimintansa epäkohdat. (Ruuska, Karjalainen & Johnsson 2001, 5.)

### 3.2 Liiketoimintasuunnitelman hyödyt

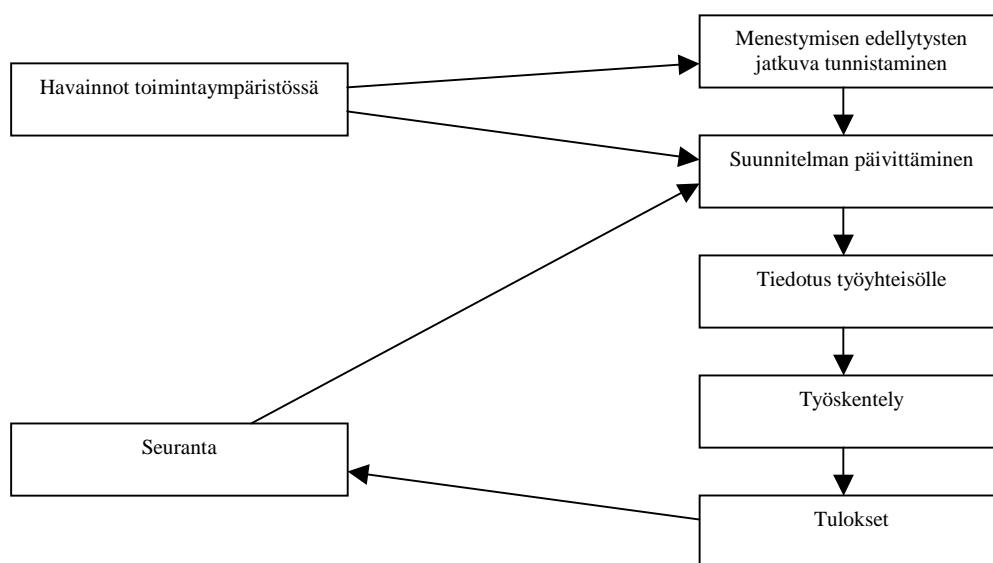
Maailmaa muuttuu vauhdilla ja yrityksien on pystyttävä sopeutumaan muutoksiin nopeasti. Yrityksen on kyettävä kyseenalaistamaan toimintaansa aika ajoin kehityksen varmistamiseksi. Muutoksiin sopeutuminen on yritykselle helpompaa, jos se on varautunut niihin ennakkoon. Liiketoimintasuunnitelma pakottaa yrityksen pohtimaan tavoitteita, strategioita, markkinoita ja kilpailutilannetta. Liiketoimintasuunnitelma voi näin ollen olla arvokas työkalu muutosten ennakoinnissa ja niihin sopeutumisessa. (Ruuska, Karjalainen & Johnsson 2001, 4.)

Liiketoimintasuunnitelman keskeisin tarkoitus on etsiä yrityksen menestystekijät. Asioiden perinpohjainen mietiskely ja avoin keskustelu voivat parhaimmillaan luoda yritykselle uudenlaisia ja innovatiivisia tapoja tehdä liiketoimintaa. (Pitkämäki 2001, 12.)

Liiketoimintasuunnitelma on usein välttämätön myös rahoitusneuvotteluissa. Lisäksi liiketoimintasuunnitelma toimii myös jatkuvana kehittämisen runkona muissa rahoitusasioissa, kuten esimerkiksi pääomasijoittajan ja yrityksen kanssakäymisessä. (Ruuska, Karjalainen & Johnsson 2001, 4.)

Parhaimmillaan onnistunut liiketoimintasuunnitelma on hyvä strateginen työkalu yritykselle. Hyvin tehty ja perusteltu liiketoimintasuunnitelma auttaa yrityksen johtoa arvioimaan yrityksen nykytilaa ja asettamaan tulevaisuuden kannalta tärkeitä tavoitteita. Liiketoimintasuunnitelman avulla yrityksen johdon on helppo kehittää visiotaan ja strategiaansa. Liiketoimintasuunnitelma on hyvä apuväline yrityksen päivittäisen toiminnan tukena. Menestyäkseen yritys tarvitsee suunnitelman, jossa on esitetty tulevaisuuden linjaukset ja strategiat tiiviissä muodossa. (Ruuska, Karjalainen & Johnsson 2001, 4-6.)

Onnistuneen päivittäisen käytön edellytyksenä on liiketoimintasuunnitelman päämäärätietoinen kehittäminen. Suunnitelma tulee pitää ajan tasalla. Peruslinjat sekä tulevan vuoden toimintasuunnitelmat tulisi päivittää säännöllisin ennakkoon sovituin väliajoin ja silloin, kun yritys ei pysty pitämään päämääriään. Liiketoimintasuunnitelman päivitys voi tapahtua esimerkiksi kuviossa 3. esitetyllä tavalla. Kuvion yritys päivittää liiketoimintasuunnitelmaa keräämällä tietoa toimintaympäristöstä jatkuvasti. (Pitkämäki 2001, 17.)



Kuvio 3. Liiketoimintasuunnitelman päivittäminen (Pitkämäki 2001, 16)

### 3.3 Liiketoimintasuunnitelman ongelmat

Liiketoimintasuunnitelman tekeminen ei ole aina ongelmaton ja helppoa. Usein yrittäjäksi aikova ei ymmärrä, että liiketoimintasuunnitelman tehtävä ei ole pelkästään tuottaa informaatioita kolmannelle osapuolelle, kuten esimerkiksi pankille. Monesti ongelmaksi muodostuu myös se, etteivät liiketoimintasuunnitelman osa-alueet ole tasapainossa keskenään, esimerkiksi rahoitus ei riitä kattamaan suunniteltuja investointeja. Kompastuskiveksi voi muodostua myös se, että liiketoimintasuunnitelman laatija keskittyy niihin suunnitelman osa-alueisiin, jotka hän tuntee hallitsevansa parhaiten. Yleinen ongelma liiketoimintasuunnitelmissa on

myös osa-alueiden kuvaamisen ohuus. Esimerkiksi kilpailijoita ja markkinoita ei kuvata riittävän tarkasti, vaan liiketoimintasuunnitelmat tehdään usein liian nopeasti ja liian tiukalla aikataululla. (opetushallitus 2007, c.)

Liiketoiminnan käynnistyttyä liiketoimintasuunnitelma on edelleen tärkeä asiakirja. Sitä ei pidä jättää pöytälaatikkoon, vaan johdon tulisi verrata yrityksen toimintaa suunnitelmaan tasaisin väliajoin. Liiketoimintasuunnitelmassa tehdyt laskelmat ovat käyttökelpoinen työkalu yrityksen alkutaipaleella, jolloin toimintaa ei ole mahdollista verrata aiempaan toimintaan ja tietoihin. (opetushallitus 2007, c.)

## 4 LIKETOIMINTASUUNNITELMA

### 4.1 Lähtökohtatilanne

Yritystä perustettaessa keskeisiä menestystekijöitä ovat yrittäjä ja yritysidea. Liiketoimintasuunnitelman lähtökohtatilanteessa on tarkoitus selvittää yritysidea tausta ja perustamisvaiheessa mukana olevat ihmiset. (Ruuska, Karjalainen & Johnsson 2001, 20.)

Yritysidea on liikeidean esimuoto. Yritysidea määrittelee, mihin yrityksen olemassaolo perustuu. Yritysidea on yrittäjän ensimmäinen ajatus perustettavan yrityksen ideasta, josta se ajan myötä muotoutuu liikeideaksi. Yritysideoita syntyy paljon, mutta vain pieni osa niistä on kannattavia ja jalostuu liikeideaksi. Yritysidea on tukevalla pohjalla, kun se pohjautuu yrittäjäksi ryhtyvän omaan osaamisalueeseen ja ammattitaitoon. (opetushallitus 2007, a.)

Yrityksen perustajaksi ei sovi kuka tahansa. Yrittäjän persoona vaikuttaa suuresti uuden yrityksen selviytymiseen kilpailussa. Menestyvän yrityksen edellytys on, että aloittava yrittäjä tietää mihin on ryhtymässä. Yrittäjäksi ei tulisi ryhtyä vain hetken mielialojen vuoksi, vaan asiaa tulisi harkita huolella. Yrittäjänä oleminen vaatii henkilöltä tiettyjä ominaisuuksia, kuten sinnikkyyttä, työtä pelkäämätöntä asennetta, riskinottoa sekä uskoa tulevaisuuteen. Pitkäjänteisyys ja työn mukana kasvaminen luovat pohjaa yrityksen tulevaisuudelle. (Almgren 1996, 31.) Tärkein yrittäjän ominaisuus on kuitenkin liikeidean ja yrittäjäpersoonan yhteensovittaminen. Kaikkia hyvän yrittäjän ominaisuuksia ei löydy yhdestä ihmisestä. Yrittäjän tulisi oppia tunnistamaan omat heikkoudet ja vahvuudet, ja valita ominaisuuksilleen sopivat toimintatavat. Usein heikot puolet voi korvata valitsemalla oikeanlaiset toimintatavat. (Ruuska, Karjalainen & Johnsson 2001, 20.)

Näiden yleisten yrittäjäominaisuuksien lisäksi jokaisella toimialalla on menestyksen kannalta tärkeät menestyspiirteensä. Suuri etu on, jos yrittäjällä on käytännön kokemusta ja asiantuntemusta perusteilla olevan yrityksen toimialalta. (Ruuska, Karjalainen & Johnsson 2001, 20.)



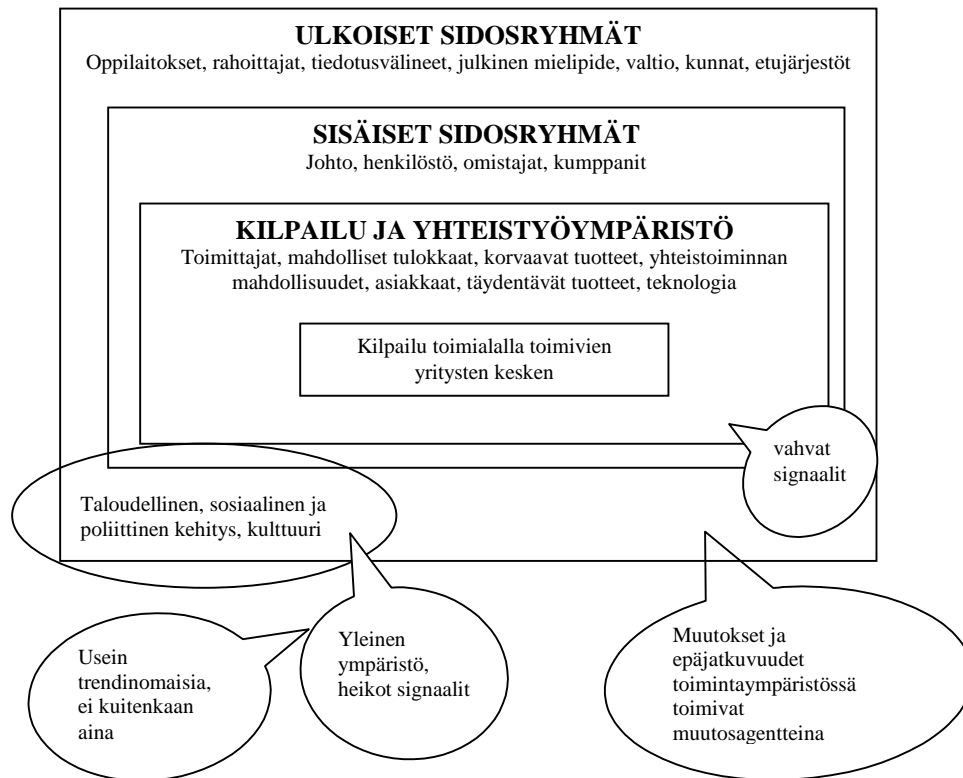
## 4.2 Yrityksen toimintaympäristö

Yritykset toimivat muuttuvassa ympäristössä johon yksi yritys ei juurikaan pysty vaikuttamaan. Jotta yritys pystyisi sopeutumaan ympärillä myllääviin muutoksiin, sen on otettava toiminnassaan huomioon myös toimintaympäristönsä. Yrityksen liiketoimintaan vaikuttavat ympäristöt voidaan jaotella karkeasti taloudelliseen, poliittiseen, lainsäädännölliseen, teknologiseen, kilpailulliseen sosiaaliseen ja globaaliin ympäristöön. Yrityksen menestyminen riippuu kovassa kilpailussa yhä useammin siitä, millaisia verkostoja yritys onnistuu luomaan. Eri-tyisen tärkeää suhteiden luominen on pienille yrityksille. (opetushallitus 2007, b.)

Yrityksen liiketoimintaympäristön tarkastelussa huomio kohdentuu yrityksen ulkopuolelle. Yrityksen toimintaympäristöön kuuluvat esimerkiksi kilpailijat, asiakkaat, tavarantoimittajat, rahoittajat ja muut yrityksen ulkopuolella toimivat sidosryhmät. Tyypillisissä yrityksen toimintaympäristön analyyseissä keskitytään arvioimaan yrityksen tuotteiden tai palveluiden kysyntää, kilpailutilannetta, kilpailijoita, toimialaa, tavarantoimittajia, yhteistyökumppaneita ja sidosryhmiä. Hyvän liiketoimintasuunnitelman perusta on oikea ja riittävä tietopohja yrityksen ympäristöstä ja sen kehityksestä. Tieto toimintaympäristöstä on keskeinen kilpailutekijä yrityksen toiminnassa. (Ruuska, Karjalainen & Johnsson 2001, 52.)

Tiedonhankinnan ensimmäinen vaihe on yrityksessä olevan aineiston tarkastelu. Aloitavalla yrityksellä tiedonlähteenä voi toimia esimerkiksi alan lehdet, kilpailijoiden esitteet tai toimialajärjestön toimittama materiaali. Tietoja tulee hankkia aktiivisesti myös yrityksen ulkopuolelta, kuten esimerkiksi asiakkailta ja kilpailijoilta. Myös ulkopuolisilta markkinatutkijoilta tilattu tutkimustyö voi olla kannattava investointi yritykselle. (Ruuska, Karjalainen & Johnsson 2001, 52.)

Kuviossa 4. kuvataan ympäristöarvioinnin kenttää eli yrityksen toimintaympäristöä. Kuviossa näkyvät tekijät, joilla on välillinen tai välitön vaikutus yrityksen toimintaan. Sisin neliö kuvaa jokapäiväistä kilpailua. Seuraavassa neliössä ovat kilpailu ja yhteistoimintaympäristö, seuraavassa sidosryhmät ja uloimmassa tärkeät ulkoiset sidosryhmät. Alhaalla vasemmassa kulmassa olevat tekijät ovat pitkän ajanjakson vaikuttajia. (Pitkämäki 2001, 20-21.)



Kuvio 4. Ympäristöarvioinnin kenttä (Pitkämäki 2001, 21)

Liiketoimintasuunnitelmassa yrityksen tulisi etsiä toimintaympäristöstä olennaisimmat yrityksen toimintaan vaikuttavat tekijät ja yhdistää ne. Tilanteen ja yrityksen mukaan tarkasteltavien asioiden joukko voi vaihdella paljon. (Pitkämäki 2001, 20-21.)

#### 4.3 Toiminta-ajatus

Toiminta-ajatus eli missio on yrityksen ajatuksellinen perusta ja tiivistää yrityksen liiketoimintasuunnitelman. Se tuo heti esille liiketoiminnan perusidean ja vastaa kysymykseen ”mitä varten yritys on markkinoilla?”. Missio koostuu kolmesta osatekijästä: visiosta, arvoista ja toiminta-ajatuksesta. Toiminta-ajatuksessa yrittäjä määrittelee ja kuvaa yrityksen toiminnan peruspiirteissään. Toiminta-ajatus perustelee yrityksen oikeuden olla olemassa. (Holopainen & Levonen 2001, 21.)

Usein toiminta-ajatus määritellään liian laajaksi, eikä se silloin ole toiminnallinen. Se ei silloin anna riittävää pohjaa yrityksen toiminnan suunnittelulle. (Holopainen 2001, 21). Toiminta-ajatuksen tarkoitus on koota yhteen yritysten sidosryhmien käsitykset siitä, mitä yritys tekee ja miksi. (Sutinen & Antikainen 1998, 69). Päivittäisessä yritystoiminnassa toiminta-ajatukselle on käyttöä erityisesti yrityksillä, joilla on monikerroksinen organisaatorakenne. Toiminta-ajatuksen hyöty pienelle yritykselle on vähäinen. Yrityksessä jossa työskentelee vain muutama henkilö, ei yleensä tule ongelmia kokonaisuuden hahmottamiselle. Toiminta-ajatuksen määrittelystä on silti hyötyä myös pienelle yritykselle. Yksityisyrittäjänkin on hyvä miettiä tarkkaan yrityksensä olemassaolon tarkoitusta. (Sutinen 1996, 65-67.)

Toivo Lipiäinen esittää kirjassaan Liiketoimintaa uudella vuosituhanella, liiketoiminnan suunnittelu, markkinointi ja johtaminen (2000, 42) toiminta-ajatuksen laatimiseen kuviossa 5. esitettyä runkoa:

### **Mission askellus**

### **Miten tehdään?**

1. Mitkä ovat liiketoiminnan tulevan menestyksen ratkaisevat - tuotteet? - palvelut?	Tuotteet Palvelut
2. Mitkä ovat liiketoiminnan tulevan menestyksen ratkaisevat - markkinat? - asiakassegmentit?	Markkinat Asiakassegmentit
3. Mikä tekee yrityksestä erikoisen kilpailijoihin verrattuna, jotta asiakkaat asettavat sen etusijalle?	Erytyspiirteet
4. Lyhyt yhden - kolmen virkkeen mittainen toiminta-ajatuksen (mission) määritelmä	NN:n toiminta-ajatuksena on...

Kuvio 5. Mission askellusohjelma (Lipiäinen 2000, 42)

Yrityksen menestyminen voi riippua siitä, kuinka selkeästi se kykenee määrittelemään tuotteet, markkinat ja markkinasektorit. Lisäksi sen on löydettävä tai kehitettävä sellainen erityispiirre, jota muilla ei ole ja jota asiakkaat tarvitsevat. (Lipiäinen 2000, 42-23.)

#### 4.4 Yrityksen tavoitteet, strategia ja visio

Strategia on pitkän ajan suunnitelma, joka kertoo mihin asioihin tulevaisuudessa tulisi kiinnittää huomiota. Kun yritys tietää minne tähdätä, voi se keskittyä keinoihin, joilla tavoitteet toteutetaan. Strategiassa määritellään, kuinka yritys onnistuu saavuttamaan bisnestavoitteensa. Strategia yhdistää yrityksen perusarvot, toiminta-ajatuksen ja vision yhdeksi yhteiseksi päämääräksi.

##### 4.4.1 Visio

Visio ohjaa yrityksen toimintaa perustamisvaiheessa. Se on näkemys siitä, millainen yritys haluaa olla tulevaisuudessa 3-15 vuoden kuluttua. Visio on mielikuvituksen avulla rakennettu ihannekuva, joka on mahdollista myös saavuttaa. Sillä on mahdollisuus parhaassa tapauksessa kehittyä itseään toteuttavaksi ennusteeksi, joka ruokkii ja kannustaa myös työntekijöitä ponnistelemaan työssään kohti asetettua tavoitetta. Hyvä visio esittää kiinnostavan ja tavoiteltavan kuvan tulevaisuudesta ja se on nykytilaa selvästi parempi niin asiakkaille kuin henkilöstölle. (Hakanen 2002.)

Parhaimmillaan visio kuvaa yrityksen toimintaa monipuolisesti ja siinä on huomioitu myös toimintaympäristön kehittyminen. Jotta visio ohjaisi koko toimintaa, sen kehittämiseen tulisi osallistua koko henkilökunnan. (Ruuska, Karjalainen & Johnsson 2001, 80.) Visio on avain, johon yrityksen on toiminnallaan pyrittävä. Visio antaa selkeän suunnan yrityksen liiketoiminnalle, lisää tiimihenkeä, motivoi ja antaa selkeät tavoitteet omistajille, asiakkaille ja työntekijöille. (Lipiäinen 2000, 49-51.)

##### 4.4.2 Strategia

Yritys tarvitsee pitkän aikavälin suunnitelmia varmistaakseen yritystoiminnan jatkuvuuden. Strategia tarkoittaa pitkän tähtäimen suunnitelmaa, jossa kiinnitetään erityistä huomiota niihin asioihin, jotka ovat yrityksen säilymisen ja menestyksen kannalta olennaisia. Strategia nivoo perusarvot, vision ja toiminta-ajatuksen yhteen ja kertoo kuinka toiminta-ajatuksen pohjalta pyritään kohti visiota. Strategia asettaa suuntaviivat ja kehykset, jotka ohjaavat eri pro-

sesseja. Strategian avulla määritellään muun muassa yrityksen ydinosaaminen, menestystekijät ja kuinka niitä käytetään hyödyksi yrityksen toiminnassa. Strategia vastaa lyhyesti kysymykseen ”minne olemme menossa?”. Pienet ja keski-suuret yritykset tekevät strategiset päätökset yleensä 2-3 vuoden tähtäimellä. Strategioiden elementtejä ovat yrityksen nykyisen tilan määrittely, yrityksen tulevaisuuden päämäärät sekä ne toimet, jotka yritys aikoo toteuttaa päämäärien saavuttamiseksi. (opetushallitus 2007, b.)

Strategia kuvaa periaatteet, joilla yritys pysyy mukana kilpailussa, menestyy ja turvaa tulevaisuutensa. Yrityksen strategiassa haetaan vastauksia muun muassa siihen, millä tavoilla yritys menestyy kilpailussa. Strategian perusvalinnat ja menestystekijät kootaan usein yhteen liiketoiminnan avulla. (Ruuska, Karjalainen & Johnsson 2001, 82-84.)

Strategisten liiketoiminta-alueiden avulla yritys määrittelee, millä kilpailun alueella se haluaa toimia. Strategiatyö on toimintojen kyseenalaistamista, joten yrityksen on tarpeen pohtia, voisiko se laajentaa nykyistä toiminta-alueita tai toimia kokonaan toisella alueella. Strategiatyössä on tärkeintä ottaa huomioon tietyt perusasiat: asiakkaiden tarpeet, kilpailu, yrityksen osaaminen ja resurssit. (opetushallitus 2007, b.)

Yrityksen tulee asettaa strategiset tavoitteet yrityksen eri liiketoiminta-alueille. Näitä alueita ovat taloudelliset tavoitteet, ulkoinen tehokkuus, sisäinen tehokkuus ja kehittämisrakenne. Hyvin asetetut tavoitteet ovat sopivan haasteellisia, mutta saavutettavissa ilman ylivoimaisia ponnisteluja. Tavoitteiden saavuttamista tulee mitata säännöllisesti, ja tarkastella niiden toteutumista. Seuranta- ja mittaustavoista on hyvä sopia etukäteen. (opetushallitus 2007, b.)

Strategisten tavoitteiden asettaminen voi olla helppoa, mutta henkilökunnan sitouttaminen tavoitteisiin on usein hankalaa. Jotta strategiaan tavoitteisiin pyrkiminen olisi mielekästä, tulee yrityksen johdon sitouttaa koko henkilökunta sekä sidosryhmät yhteisiin tavoitteisiin. Sitouttamisen apukeinona yritys voi käyttää esimerkiksi erilaisia palkitsemisjärjestelmiä. (opetushallitus 2007, b.)

### Porterin kilpailustrategiat

Yritys pyrkii saavuttamaan kilpailuetua markkinoilla kilpailustrategian avulla. Strategian valinnan lähtökohtia ovat asiakkaan kokema arvo sekä yrityksen voimavarat ja osaaminen. Kilpailustrategia muodostetaan muun muassa yrityksen strategisten tavoitteiden ja toimintaym-

päristön analyysin pohjalta. Kilpailustrategian valintaan voi vaikuttaa myös yrityksen nykyinen osaaminen ja arvot. (Kinkki & Isokangas 2003, 245.)

Porterin mallin mukaan yrityksellä on kolme tapaa kilpailla saavuttaakseen kilpailuetua. Näitä tapoja ovat:

- kustannusjohtajuus
- differointi
- fokusointi.

Kustannusjohtajuus tarkoittaa ylivertaista kustannustehokkuutta kilpailijoihin verrattuna. Differoinnilla tarkoitetaan tuotteiden tai palvelujen erilaistamista kilpailijoiden tuotteisiin nähden. Fokusointi taas merkitsee keskittymistä toiminnassa tarkoin rajattuun markkinasegmenttiin. (Kinkki & Isokangas 2003, 245.)

Kilpailustrategiat eivät ole täysin toisistaan poikkeavia. Yritys ei voi päättää noudattavansa pelkästään yhtä strategiaa. Esimerkiksi fokusoinnin strategiaa toteuttava yritys ei voi jättää huomioimatta kustannustehokkuutta. Perusstrategian valinnan jälkeen yritys usein muodostaa perusstrategian kanssa samansuuntaisia alastrategioita, kuten rahoitusstrategia ja henkilöstöstrategia. Perusstrategian ja alastrategioiden laatimisen jälkeen yritys muodostaa niiden pohjalta konkreettisia toimenpiteitä, jotka osaltaan tukevat liikeideaa. (Kinkki & Isokangas 2003, 245-246.)

#### 4.5 Liikeidea

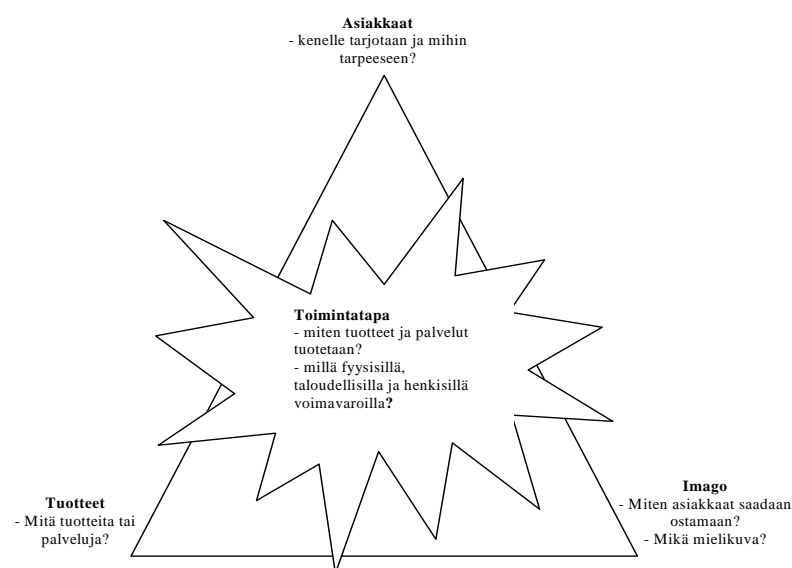
Liikeidea jalostuu yritysideaista. Kantava liikeidea on perustettavan yrityksen tärkein lähtökohta. Liikeidea on yritysidea jäsentyneempi ja siinä on otettu huomioon myös yrityksen taloudelliset tekijät. Liikeidea on siis lyhyt luonnehdinta siitä, kuinka yrityksellä aiotaan tehdä rahaa. (opetushallitus 2007, a.)

Menestyvä yritys ei vaadi mullistavaa liikeideaa. Yrityksen menestymisen kannalta tärkeämpää on, että yrittäjä havaitsee tilaisuuden ja käyttää sen hyväksi täyttämällä asiakkaiden tarpeen heitä tyydyttävällä tavalla. (Sutinen 1996, 72.)

Hyvä liikeidea on yksinkertainen, sellainen jonka avulla on helppo saavuttaa hyvä taloudellinen tulos ilman kohtuuttomia ponnistuksia. Liikeidean tulisi palvella asiakkaan tarpeita: säästää aikaa, vaivaa ja rahaa. Väylän liikeidean onnistumiseen voi löytää myös tuotteen tai palvelun laadusta, sijainnista, rahoituksesta tai hinnasta. Yrityksen kilpailukyky voi perustua myös yrittäjäpersoonaan. Menestykseen voi johtaa esimerkiksi yrittäjän kekseliäisyys, palvelualttius, joustavuus tai kielitaito. Harva alkava yrittäjä omaa näitä kaikkia ominaisuuksia, mutta voi menestyä jos osaa yhdistää sen toimintatapaan, jossa ominaisuus pääsee oikeuksiinsa. (Puustinen 2006, 41-42.)

Parhaimmat liikeideat muuttavat asiakkaiden käyttäytymistä. Ne luovat ihmisille tarpeita, joita he itse eivät olleet aiemmin edes tiedostaneet. Hyvä liikeidea ratkaisee ihmisten ongelmia ja tuo saavuttamattomat unelmat kaikkien ulottuville. Mullistuksia syntyy, kun kuluttajan odotukset ylittyvät. Esimerkiksi halpa hinta ja korkea laatu ovat hyvä yhdistelmä. Myös trendien vastaiset päätökset, kuten toiminnan laajentaminen muuttotappioalueilla, voivat olla toimivia ratkaisuja. Trendien vastaiset liikeideat tarjoavat yrityksille suurimmat mahdollisuudet, mutta niihin liittyvät myös suurimmat riskit. (Puustinen 2006, 44.)

Kuviossa 6. kuvataan liikeidean kaikki osa-alueet. Liikeidea on kolmio, jonka kulmat ovat asiakas, hänen ostamansa tuote ja tuotteen imago. Mainitut osa-alueet määräävät, kuinka yritys toimii.



Kuvio 6. Liikeidean osa-alueet (Viitala & Jylhä 2002, 66)

Yrityksen liikeidea vastaa neljään kysymykseen: ”kenelle?”, ”mitä?”, ”miten?” ja ”millä imagolla?”. (Ruuska, Karjalainen & Johnsson 2001, 82.) Edellä mainituista osista muodostuu liikeidea vasta sitten, kun ne kyetään liittämään toisiinsa saumattomasti. (Sutinen & Antikainen 1998, 67-69.)

Yrityksen tuote on vastaus kysymykseen ”mitä?”. Tuote voi olla fyysinen tuote, palvelu, järjestelmä tai niiden yhdistelmä. Asiakas ostaa tuotteen vaihtoehtoisten tuotteiden joukosta jonkin ostoperiatteen mukaisesti. Periaate voi olla joko tiedostettu tai tiedostamaton. Ostoperuste voi olla esimerkiksi hinta, tuotteen ominaisuudet tai tuotteen imago. Nämä perusteet pätevät myös palvelujen ostossa. Tuotetta suunnitellessa yrittäjän on hyvä verrata omaa tuotettaan kilpailijan vaihtoehtoihin tuotteisiin ja pyrkiä tekemään tuotteestaan sellainen joka yrityksen kohderyhmään vetoaa. (Sutinen & Antikainen 1998, 68-69.)

Yrittäjän pitää tehdä tuoteratkaisut asiakkaiden tarpeiden lähtökohdista. On tärkeää miettiä tuotteen ideaa, imagoa, vahvuuksia sekä kilpailuetua verrattuna muihin kilpaileviin tuotteisiin. Jo suunnitteluvaiheessa kannattaa myös miettiä, voiko tuotteeseen tehdä lisäominaisuuksia, joiden avulla kilpailijoista voi erottua. (Sutinen & Antikainen 1998, 69.)

Aloittava yrittäjä arvioi kysynnän usein liian optimistiseksi. Asiakasta on vaikea saada muuttamaan ostotottumuksiaan ja käyttämään uuden yrityksen tarjoamia tuotteita. Kilpailijoita löytyy jokaiselta alalta. Uuden yrityksen tunnetuksi tekemiseen kuluu yllättävän paljon aikaa. Myynti kannattaa arvioida mahdollisimman realistisesti, mieluummin asiakasryhmittäin. (Ruuska, Karjalainen & Johnsson 2001, 22.)

Kysymys ”Kenelle?” määrittää yrityksen kohderyhmän. Asiakkaat ovat yrityksen toiminnan lähtökohta. Asiakkaiden tuntemus on olennaista yrityksen menestymisen kannalta. Jotta yrityksen resurssit ei menisi hukkaan, pitää yrityksen kyetä tunnistamaan omat kohderyhmänsä mahdollisimman hyvin. Kohderyhmän tulee olla riittävän suuri. Markkinoilta tulee löytyä tarpeeksi potentiaalisia asiakkaita yrityksen menestymisen varmistamiseksi. (Ruuska, Karjalainen & Johnsson 2001, 22.)

Jo yritystä perustettaessa yrittäjällä tulisi olla mielessä, kenelle yritys kuvittelee myyvänsä tuotteen. Yrityksen täytyy kaikella toiminnallaan kyetä puhuttelemaan kohderyhmäänsä, vaikkakin samalla karkottaisi muita asiakkaita. (Sutinen & Antikainen 1998, 68-71.) Asiakkaita voi lajitella ryhmiin, eli segmentoida, jolloin asiakaskohderyhmä on helppo rajata. Kohde-



ryhmän määrittely edustaa asiakaslähtöistä ajattelua ja säästää yrityksen resursseja. On tehontonta myydä kaikkea kaikille. (opetushallitus 2007, a.)

Kysymys ”Miten?” käsittää yrityksen sisäisen toiminnan järjestämisen. Yrityksen tapa toimia kertoo, miten yritys aikoo tarjota ja toimittaa tuotteensa valitsemalleen kohderyhmälle. Liikeidean kolmas osa-alue vastaa kaikkiin niihin kysymyksiin, jotka kaksi ensimmäistä kohtaa jättävät avoimeksi. Yrittäjän kannattaa tässä vaiheessa miettiä, millä henkisillä, fyysisillä ja taloudellisilla resursseilla liikeidea aiotaan toteuttaa. Myös toiminnan vastuujat on hyvä miettiä valmiiksi. (Sutinen 1996, 71–72.) Yritys kykenee valitsemaan myyntikanavansa ja muut markkinointitoimenpiteet sitä paremmin, mitä tarkemmin se pystyy hahmottamaan ostotapahtuman ja siihen vaikuttavat tekijät. (opetushallitus 2007, a.)

”Millä imagolla?” sisältää lupauksen siitä, miten yrityksen kohderyhmä saadaan kiinnostumaan yrityksen tuotteista tai palveluista. Tavoiteltu imago muodostuu yrityksen ulkopuolella. Yritys ei itse pysty päättämään imagoaan, mutta voi pyrkiä vaikuttamaan siihen, että imagosta muodostuu halutunlainen. (Bergström & Leppänen 2003, 37.)

#### 4.5.1 Liikeidea on kehitysprosessin tulos

Yrityksen liikeidea kootaan usein liian hätäisesti. Perustajien into saada uusi yritys nopeasti pystyyn voi ylittää harkintakyvyn. Liikeidean kehitysprosessiin tulisi varata reilusti aikaa. Mika Sutinen esittelee kirjassaan Kaikki mitä olet halunnut tietää yritystoiminnasta, mutta et ole tiennyt keneltä kysyä (Sutinen 1996, 70.) seitsemänvaiheisen liikeidean kehitysprosessin. Vaiheet etenevät aikajärjestyksessä seuraavasti:

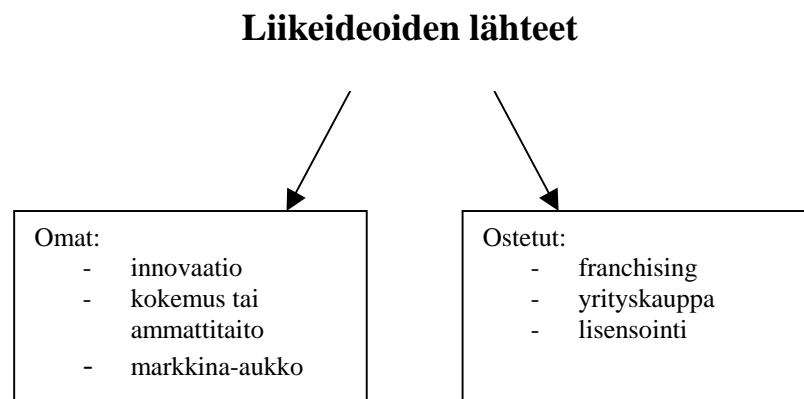
1. Markkina-alueen määrittely
2. Asiakkaiden jaottelu ryhmiin, eli segmentointi
3. Segmenttien odotusten määrittely
4. Kilpailijoiden määrittely
5. Oman liikeidean vahvuuksien ja heikkouksien etsiminen
6. Perusainesten kokoaminen

## 7. Liikeidean määrittely.

Liikeidean kehittämisen kanssa tulee olla tarkkana. Liikeidea epäonnistuu huomattavasti helpommin, kuin onnistuu. Ympäristö vetää luontaisesti liikeideaa väärään suuntaan. Ympäristöstä voi esimerkiksi tulla jatkuvasti viestiä, että tuotteen hinta on liian korkea. Totuus voi kuitenkin olla jopa päinvastainen. Liikeidean epäonnistumiseen voi olla useita syitä. Näitä ovat muun muassa liikeidean osien epätasapaino, liika erikoistuminen tai mainonnan epäonnistuminen. (Sutinen 1996, 70-72.) Tavallisesti epäonnistumisiin johtavat väärät johtopäätökset markkinoita ja asiakkaiden tarpeita tutkittaessa. Yltiöoptimistisuus johtaa myös usein harhaan liikeidean suunnittelussa. Yrittäjällä on silloin niin kova kiire päästä toteuttaman liikeideaansa, ettei hän ota vastaan minkäänlaista kritiikkiä ulkopuolisilta. (Sutinen & Antikainen 1998, 75–76.)

### 4.5.2 Mistä liikeidea?

Liikeideoiden lähteitä on liiketoiminnassa vähän. Liikeidean keksimiseen ei kuitenkaan vaadita erikoiskykyjä, vaan usein parhaimmat liikeideat syntyvät tavallisten ihmisten oivalluksista. (Sutinen & Antikainen 1998, 79.) Kuviossa 7. liikeideat on jaettu kahteen eri tyyppiin: omiin ja ostettuihin. Omia liikeideoita ovat innovaatio, ammattitaito ja markkina-aukko. Ostettuja liikeideoita ovat valmiin yrityksen ostaminen, franchising sekä lisenssin ostaminen. (Sutinen & Antikainen 1998, 72–79.)



Kuvio 7. Liikeideoiden lähteet (Sutinen & Antikainen 1996, 80)

Innovaatiolla tarkoitetaan uutta keksintöä, mallia tai valmistusmenetelmää. Uuden yrityksen taustalla on hyvin harvoin innovaatio, koska niiden markkinoilletulo vaatii usein suurta pääomarahoitusta. Mikäli yrittäjä huomaa, etteivät omat resurssit riitä innovaation markkinoille tuomiseen, hän voi ryhtyä yhteistyöhön suuremman yrityksen kanssa: myydä idean ulkopuoliselle, lisensoida sen tai hankkia riskipääomaa osakesijoituksina julkisilta tai yksityisiltä venture capital-yhtiöiltä. (Sutinen & Antikainen 1998, 80-81.)

Ammattitaitoon pohjautuvia liikeideoita ovat muun muassa sellaiset liikeideat, jotka pohjautuvat toisen palveluksessa hankittuun ammattitaitoon tai muuhun perehtyneisyyteen. Suurin osa liikeideoista syntyy toisen palveluksessa työskennellessä. Tyypillisiä ammattitaitoon tai kokemukseen perustuvia liikeideoita ovat muun muassa toisen palveluksessa myyjänä olleen perustama kauppa tai autonkuljettajan ryhtyminen tavaraliikenneyrittäjäksi. (Sutinen & Antikainen 1998, 81–82.)

Kolmas oman liikeidean muoto on markkina-aukon huomaaminen. Markkina-aukkoon perustuvat liikeidea syntyy henkilön huomatessa, että nykyisellä tarjonnalla jokin asiakkaiden tarve jää täyttymättä. Nykyään markkina-aukkoon perustuvat liikeideat kohdistuvat hyvin pienille kohderyhmille. Toinen markkina-aukkoon perustuva liikeidea syntyy, kun markkinoilta poistuu tarjontaa ja tilalle jää tyhjiö. Tällöin markkinoille jää helposti tyydyttymätöntä kysyntää. (Sutinen 1996, 73–74.)

Franchising perustuu ketjuorganisaatioon, jossa on keskusyksikkö ja ryhmä yrittäjiä. Tunnettuja franchising-yrityksiä Suomessa ovat muun muassa Kotipizza, Pentik ja R-kioski. Franchising-yrityksen toiminta perustuu keskusyksikön kehittämään liikeideaan, joka on hyväksi havaittu. Keskusyksikkö luovuttaa korvausta vastaan alkavalle yrittäjälle oikeudet käyttää osaamistaan. Samalla yrittäjä sitoutuu noudattamaan ketjun toimintaohjeita, ulkoasua ja nimeä. Keskusyksikkö auttaa yrittäjää käytännön asioissa, kuten liikehuoneiston etsimisessä ja toiminnan aloituksessa. Usein franchising-yrittäjät saavat keskusyksiköltä myös koulutusta yrityksen käynnistämiseen. Franchising-yrittämiseen sisältyy myös negatiivisia puolia, kuten melko vahva keskusyksikön kontrolli, keskusyksikölle maksettavat palkkiot sekä muiden franchising-yrittäjien toiminnan vaikutus omaan yritykseen imagoon. (Sutinen 1996, 76-78.)

Hyvän tuoteidean keksijä voi halutessaan tarjota omaa ideaansa myös muille yrityksille. Suojatun liikeidean käyttöoikeuden myöntämisestä käytetään myös nimeä lisenssi. Lisenssin ostamalla toinen yritys voi hyötyä jonkun toisen omistamasta patentista, mallioikeudesta, tavaramerkistä tai tietotaidosta. Korvaus lisenssin käytöstä voi olla kertamaksu, kiinteä vuosimaksu, myyntiin perustuva provikka tai edellä mainittujen yhdistelmä. Ostaja hyötyy lisenssinnista saamalla uutta tietoa tuotekehitystä nopeammin ja halvemmin. Myyjä hyötyy saamalla tuloa keksinnöstään. (Sutinen 1996, 78-79.)

Valmiin yrityksen ostaminen on yksi tapa hankkia valmis liikeidea. Yrityskauppa on haastava projekti, jossa tulee vastaan monia ennalta arvaamattomia ongelmia. Asiakkaiden suhtautuminen yritykseen yrittäjän vaihduttua saattaa muuttua, tai henkilökemiat työntekijöiden kanssa eivät välttämättä toimi. Yrityskauppoja kannattaa harkita tarkkaan, sillä kaupan kohteena on harvoin tuottava yritys. Ennen valmiin yrityksen ostamista on hyvä selvittää itselleen, onko itsestä myytävänä olevan yrityksen omistajaksi. Toisin sanoen, mahdollistaako oma perusosa yrityksen menestymisen. (Sutinen 1996, 75-76.)

#### 4.5.3 Tuote

Tuote ja palvelu muodostuvat kolmiulotteisesta kokonaisuudesta: ydintuotteesta, täydentävistä osista sekä liitännäistuotteista. Perinteisen tuoteajattelun lisäksi nykyään on kiinnitettävä huomiota myös laajempaan kokonaisuuteen eli tuotepaketin herättämiin mielikuviiin. Asiakslähtöisen lähestymistavan mukaisesti tuotekysymyksissä haetaan vastausta asiakkaan pe-

rustarpeisiin sekä niiden tyydyttämiseen. On tärkeää miettiä myös tarkasti, kuinka tuotteesta viestitään asiakkaalle. (Viitala & Jylhä 2002, 71–72.)

Tuotteesta on kehitettävä laajempi tuote. Yrityksen ei kannata myydä pelkästään tuotetta, vaan hyötypakettia. Yritys voi tarjota asiakkaalle lisähyötyä, jotka parantavat tarjouksen houkuttelevuutta. Lisähyötyä voi tuotteelle tuoda esimerkiksi kattava takuu tai räätälöinti, jolloin asiakas itse voi vaikuttaa tuotteen ominaisuuksiin. (Viitala & Jylhä 2002, 72.)

Jotta yritys menestyisi markkinoilla, sen on pystyttävä luomaan itselleen kilpailuetu eli sen on kyettävä luomaan ylivoimaista arvoa asiakkailleen. Yrityksen on luotava ja jaettava asiakkailleen ainutlaatuista arvoa. Yritys voi päästä tavoitteisiinsa tuottamalla asiakkailleen jotain tai vaikka kaikkia kuudesta lisäarvolajeista. Arvoihin voi lisätä vielä seitsemännen arvon, imago-arvon, joka syntyy kaikkien kuuden arvon yhteismäärästä. Lisäarvolajit ovat:

- palkitsemisarvo
- takuuarvo
- suorituskyykyarvo
- mukavuusarvo
- ainutlaatuisuusarvo
- nautintoarvo
- imagoarvo.

Tuotteiden ja palveluiden arvoajattelu on osa merkkituoteajattelua. Merkkituotteet ovat talouselämän suotuisan kehityksen tuloksena nousussa. Merkkituotteet olivat 80-luvulla jupielämän tunnuksia, mutta laman myötä kuluttajat eivät halunneet enää maksaa luksuslisää tuotteista. Nykyään kuluttajat punnitsevat merkkituotteen ostamisen kannattavuutta myös sillä, tuoko se helpotusta elämään. Merkin voima perustuu siihen, että ihmisille syntyy merkikohtaisia suosikkeja. Brandit ovat tuttuja ja turvallisia. Ne usein edustavat muutakin kuin pelkkää tuotetta: palvelua, myyjän antamia lupauksia sekä arvoja. (Viitala & Jylhä 2002, 71–74.)

Yrityksen tulee kiinnittää tarkasti huomiota tuotelajitelman ja -valikoiman määrittelyssä. Tuotevalikoimalla tarkoitetaan saman tuotelinjan erilaisia vaihtoehtoja. Tuotelajitelmalla taas tarkoitetaan kaikkia yrityksen tuotteita yhdessä. Vaatekaupassa lajitelma on kaikki erilaiset vaatteet ja valikoima esimerkiksi kaikki erilaiset naisten hameet kokoineen. Yritysten tuotela-  
jien ja -valikoimien välillä voi olla suuriakin eroja. Ruokakaupalla voi tuotevalikoima ja -  
lajitelma sisältää satojatuhansia eri artikkeleita, kun taas erikoisliikkeellä on kapea lajitelma ja  
laaja valikoima. Yrityksien tuotelajitelmasta ja -valikoimasta löytyy erilaisia tuoteperheitä, jot-  
ka ainakin osittain täydentävät toisiaan. (Kinkki & Isokangas 2003, 203–204.)

Lajitelma- ja valikoima ratkaisut riippuvat yrityksen rahoitusnäkökohdista, resursseista, ta-  
voitteista, kilpailutilanteesta sekä kohderyhmän ostokäyttäytymisestä. (Bergström & Leppä-  
nen 2003, 171.)

Yksittäisen tuotteen poistaminen tuotelajitelmasta voi olla yllättävän vaikeaa, koska eri tuot-  
teiden välillä voi olla kytköksiä. Kun esimerkiksi yritys poistaa jonkin tuottamattoman tuot-  
teen, saattaa samalla jonkin kannattavan tuotteen myynti vähetä. Tuotteet ovat silloin toisi-  
aan täydentäviä. (Bergström & Leppänen 2003, 170; Kinkki & Isokangas 2003, 204.)

Tuotteiden elinkaaret ovat lyhentyneet teknologian kehittyessä ja elintason kasvaessa. Tek-  
niikan avulla uusia tuotteita kehitetään yhä nopeammin ja elintason noustessa vanhat tuotteet  
hylätään helpommin. Tuotteen elinkaarella tarkoitetaan sitä aikaa, jonka tuote on markkinoil-  
la. Elinkaari kertoo tuotteen myynnin ja voiton kehityksen sen elinkaaren eri vaiheissa mark-  
kinoille tulosta loppuvaiheeseen saakka. (Kinkki & Isokangas 2003, 205.)

Yrityksellä tulee olla tarjolla jatkuvasti eri vaiheissa olevia tuotteita. Tämä varmistaa tasaisen  
myynnin ja kannattavuuden. Tuotesalkku- eli portfoliomatriisi on Boston Consulting Grou-  
pin kehittämä malli eri tuotteiden yhteensopivuudesta. Bostonin neliö kuvaa neljää tuote-  
tyyppiä, joita yrityksellä voi olla lajitelmassaan:

- tuotteet, jotka ovat menossa markkinoille (kysymysmerkit)
- tuotteet, jotka valtaavat markkina-alueita (tähtituotteet)
- tuotteet, jotka ovat olleet jo kauan markkinoilla ja joiden tuotto alkaa vähetä (lypsy-  
lehmät)
- tuotteet, jotka eivät enää tuota ja joista luovutaan (rakit).

Tuotedifferointi mahdollistaa yrityksen erottautumisen kilpailijoiden tuotteista ja antaa sitä kautta enemmän vapautta muun muassa hinnoitteluun. Yritys voi käyttää tuotedifferointia myös eri segmenteille. Perustuote differoidaan erilaiseksi eri asiakasryhmille. Esimerkiksi maksukykyisille viritetään tuote laadukkaaksi ja käyttötuotetta etsivälle tehdään samasta tuotteesta halvempi versio. Tuotedifferointi käsittää muun muassa hinnan, palvelun, pakkauksen ja jakelutien. (Kinkki & Isokangas 2003, 207.)

### Erikoistuminen

Erikoistuminen tarkoittaa sitä, että yritys keskittyy suppealle osaamisalueelle. Yritys valitsee tarkasti oman kohderyhmänsä, jonka tarpeita se haluaa palvella mahdollisimman hyvin. Erikoistuminen on yritykselle haastavaa. Yritys helposti joko yli- tai alierikoistuu, jolloin asiakkaat eivät tunne yrityksen tarjoamaa palvelua omakseen. Oikean erikoistumisen tason määrittelevät toimialueen muut yritykset. Mikäli muut yritykset ovat pitkälle erikoistuneita, on erikoistumattoman yrityksen vaikeaa vakuuttaa asiakkaita kilpailussa. (Sutinen & Antikainen 1998, 86.)

Kilpailu yritysmaailmassa on kovaa, siksi aloittavan yrittäjän on mietittävä yrityksensä vahvat puolet verrattuna muihin yrityksiin. Kilpailijat ovat kokeneita ja jo alkuun päässeitä yrittäjiä, joilla on usein paremmat resurssit kuin alkavalla yrittäjällä. Jotta asiakkaat käyttäisivät alkavan yrityksen palveluita, on niiden erotuttava muiden markkinoilla olevien joukosta. Jokaiselle jotakin tarjoava yritys ei välttämättä herätä kiinnostusta, mutta oman profiilin omaava yritys huomataan varmasti. Erikoistuminen kannattaa suunnata alalle, joka on aloittavan yrittäjän vahvuus. (Almgren 1996, 11–12.)

Erikoistuminen voi olla yritykselle myös merkittävä riski. Yritys voi erikoistua sellaiselle alueelle, jonka kysyntä häviää. Yritys voi myös ylierikoistua, jolloin kohderyhmästä löydy riittävästi kysyntää yrityksen menestymisen kannalta. (Sutinen & Antikainen 1998, 77.)

#### 4.5.4 Asiakkaat

Yrityksen täytyy ajatella ratkaisujaan asiakkaan lähtökohdista. Mikäli yritys haluaa erottua kilpailijoista asiakaslähtöisyydellä, on sen ymmärrettävä pitkäaikaisen asiakassuhteen merkitykset. Yrityksen tulee tarkastella omaa toimintaansa säännöllisesti asiakkaan silmin ja paneutua palvelun ja laadun parantamiseen. (Viitala & Jylhä 2002, 78.)

Uusintaosto on usein merkki siitä, että asiakas on tyytyväinen yrityksen toimintaan. Yrityksen kannattaa vaalia asiakassuhteitaan, sillä menetetyn asiakassuhteen hankkiminen takaisin tulee noin viisi kertaa kalliimmaksi, kuin vanhan asiakassuhteen säilyttäminen. Uskollinen asiakas voidaan usein säilyttää tekemällä vähintään luvattua laatua. (Viitala & Jylhä 2002, 78.)

Asiakaspalveluprosessit ovat usein hyvin yksinkertaisia palveluprosesseja. Prosessissa olennaista on, että palvelu tapahtuu viivytyksettä ja että prosessin tuotteen tai palvelun laatu on hyvä. Hyvän laadun tausta on prosessissa toimivien ihmisten toimiva yhteistyö. Tärkeintä on linkittää prosessin eri vaiheet saumattomasti toisiinsa. Prosessiajattelu on johtanut siihen, että kaikenlaisessa liiketoiminnassa tulee kiinnittää huomiota asiakkaaseen. Jokaisen yrityksen on määriteltävä tuotteensa tai palvelunsa siten, että tuote on kokonainen palveluprosessi asiakkaalle saakka. (Viitala & Jylhä 2002, 78–79.)

#### 4.5.5 Ajoitus

Ajoitus on yksi liikeidean onnistumisen edellytys. Yritys voi tulla markkinoilla liian aikaisin, oikeaan aikaan tai liian myöhään. Tyypillisin ajoituksen epäonnistuminen on, että yrittäjän tulee markkinoille liian myöhään. Pahin tilanne on silloin, kun useat yrittäjät päättävät ryhtyä toteuttamaan liikeideaa samalla toimialalla kysynnän ollessa huipussaan. Tämä tarkoittaa sitä, että tarjontaa tulee paljon siinä vaiheessa, kun kysyntä on jo laskemassa. Joskus yrittäjä voi olla liikeideansa kanssa markkinoilla liian aikaisin. Silloin ympäristö ei ole vielä kypsä vastaanottamaan liikeideaa. (Sutinen & Antikainen 1998, 78–79.)

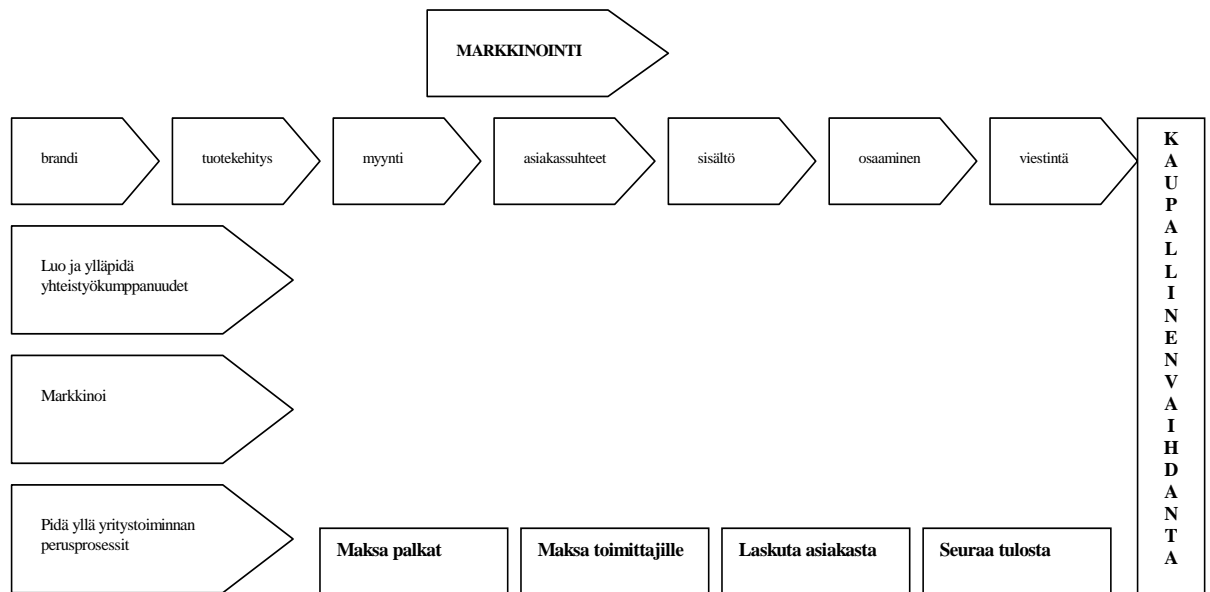


#### 4.5.6 Internet-kauppa osana liikeidea

Sähköinen liiketoiminta mahdollistaa yritysten ja kuluttajien kaupankäynnin tehostamisen. Internetin avulla yritysten on mahdollista saavuttaa uusia markkina-alueita. Internetin välityksellä käytävä liiketoiminta on lisääntymässä koko ajan, ja trendit osoittavat nopeaa kasvua kuluttajakaupalle. Teknologian tuomat mahdollisuudet nopeuttavat verkossa tapahtuvaa kaupankäyntiä. Myös suomalaiset kuluttajat ovat löytäneet tiensä runsaiden valikoimien ja halpojen hintojen äärelle viime vuosina. (Aalto, Halonen, Juote, Järvinen & Wihuri 2000, 9-12.)

Internetin käyttöönotto kaupankäyntiväylänä on yrityksessä strateginen päätös. Yritykseltä ja sen henkilökunnalta vaaditaan päätöksen myötä uudenlaista asennoitumista työhön ja uudenlaisten toimintamallien omaksumista. (Kettunen & Filenius 1998, 19.)

Sähköisen liiketoiminnan perusluonne on pohjimmiltaan samanlainen, kuin muukin yritystoiminta. Kuviossa 8. näkyvät sähköisen liiketoiminnan vaiheet, joiden perusta on asiakas. Yrityksen toiminnan lähtökohtana on saada asiakas ymmärtämään tuotteen tai palvelun käyttöarvo ostohintaa suuremmaksi. Kehitys Internetissä on perinteistä yritystoimintaa nopeampaa ja osaamisen hallinta teettää enemmän työtä. Sosiaalista kanssakäymistä tarvitaan, koska ihminen tekee ostopäätökset myös Internetissä tapahtuvassa kaupankäynnissä. Tuotteiden laskutuksen ja kassavirtojen tehokas toimiminen on menestyvän Internet-kaupan edellytys.



Kuvio 8. Sähköisen liiketoiminnan vaiheet (Rissanen 2001, 173)

Parhaimmillaan Internetissä tapahtuva kaupankäynti mahdollistaa liikevaihdon lisäyksen, kulujen vähenemisen sekä muiden yrityskohtaisten hyötyjen saavuttamisen. Liikevaihtoa yritys voi lisätä muun muassa myymällä uusille asiakasryhmille, parantamalla asiakastyytyväisyyttä sekä laajentamalla toimintaansa uusille maantieteellisille alueille. Kustannuksia yritys voi pienentää muun muassa automatisoimalla myynnin prosesseja, vähentämällä varastotarvetta sekä vähentämällä markkinointikustannuksia. Muita verkkotoiminnan avulla saavutettavia hyötyjä voivat olla esimerkiksi imagon paraneminen sekä suojaautuminen yrityksen kilpailijoiden siirtymiseltä Internetiin. (Aalto, Halonen, Juote, Järvinen & Wihuri 2000, 24–28.)

Sähköinen liiketoiminta tulee muuttamaan myös markkinointimalleja. Internetissä myyjät voivat kerätä enemmän tietoa asiakkaistaan, mutta myös asiakkailta on saatavilla enemmän tietoa tarjolla olevista tuotteista ja palveluista. Internetissä asiakkaan on helpompi tehdä hintavertailuja, joten hintadifferointi kehittyy vaikeammaksi. Ostomotiivien ymmärtäminen nousee yritykselle tärkeäksi haasteeksi: yrityksen täytyy tiedostaa, millä perusteella asiakas valitsee ostoksensa. (Aalto, Halonen, Juote, Järvinen & Wihuri 2000, 23–24.)

Internetissä tapahtuva kaupankäynti mahdollistaa siirtymisen massamarkkinoinnista ja räätälöinnistä massaräätälöintiin. Internet mahdollistaa tietojärjestelmää hyväksikäyttämällä sen, että asiakas voi itse suunnitella omat tuotteensa ja palvelunsa. Näin yritys voi palvella asiakkaita yksilöinä ilman, että se vaatii kohtuuttomia kustannuksia. (Aalto, Halonen, Juote, Järvinen & Wihuri 2000, 17.)

Tuotteiden sopivuus verkkomyyntiin riippuu Aallon ym. (2000, 37–38) mukaan ainakin seuraavista seikoista:

- saatavuus: verkkokauppa voi tarjota vaihtoehtoisen tien asiakkaan luo
- hinta: asiakas haluaa nähdä kalliit tuotteet ennen ostopäätöstä
- toimitustapa: tuote on helpompi myydä, jos se toimitetaan asiakkaalle kotiin
- monimutkaisuus: yksinkertainen tuote on helpompi myydä verkossa kuin vaikea
- päivittäisyys: tuttu tuote on helpompi myydä kuin sellainen, jota asiakas ei tunne
- ostotapa: heräteostoksiksi sopivat tuotteet on helppo myydä verkossa
- kohderyhmäkohderyhmän pitää käyttää Internetiä säännöllisesti.

Verkkoteknologia vaikuttaa eri tavalla eri toimialoihin. Eniten verkkoteknologia vaikuttaa pankki- ja vakuutussektorin, sähkölaitosten, viihdeteollisuuden, matkailun ja mainonnan toimialoihin. Näiden toimialojen myymät tuotteet ovat usein aineettomia, ja niitä on helppo myydä verkon välityksellä. Todennäköisesti näillä liiketoiminta-alueilla syntyy lähiaikoina aivan uudenlaisia liiketoimintamalleja. Toinen ryhmä, joka tulee hyötymään verkkokaupan mahdollisuuksista paljon, on kuluttajakauppa. Vaikka kaupan kohteena ovat usein aineelliset hyödykkeet, voidaan niitä muokata Internetissä paremmin asiakkaiden tarpeita vastaaviksi. (Aalto, Halonen, Juote, Järvinen & Wihuri 2000, 34–35.)

#### Verkkokaupan tuomat ongelmat

Logistiset ongelmat ovat yksi este verkkokaupan kasvulle. Perinteisen liiketoiminnan mallin mukaisesti yritykset eivät ole toimittaneet tuotteita asiakkaiden koteihin. Siksi kotitoimitusten ongelmiiksi ovat muodostuneet aikataulut ja toimitusmaksut. Asiakkaat kokevat usein toimi-

tusmaksut liian korkeiksi ja aikataulut sopimattomaksi omiin aikatauluihin. (Aalto, Halonen, Juote, Järvinen & Wihuri 2000, 28.)

Internet on suuri ja kaoottinen järjestelmä, johon yksittäinen Internet-kauppa helposti hukkuu. Ongelmana Internetin välityksellä tapahtuvassa kaupan käynnissä on se, kuinka potentiaaliset asiakkaat löytävät kauppapaikan. Yritys tarvitsee näkyvyyttä Internetissä ja perinteisissä viestimissä. On tärkeää, että yritys muistaa rekisteröityä myös hakukoneiden rekistereihin. Linkittyminen ennestään tunnetuille sivuille voi olla myös hyvä ratkaisu löydettävyyden kannalta. Verkkokaupan on oltava asiakkaan kannalta helppokäyttöinen, toimiva ja houkuttelevan näköinen. Huonoin lähtökohta e-businekselle on liian monimutkainen verkkosivujen rakenne, jossa asiakkaan on vaikea liikkua. Kaikkea yrityksen toimintaa ja historian aikana tapahtunutta ei tarvitse saada mukaan verkkoon. On osattava karsia epäolennaisuudet pois Internet-sivuilta selkeän rakenteen varmistamiseksi. (Rissanen 2001, 172.)

Luottamuksen puute ja tietoturvanongelmat haittaavat verkkokaupan kasvua. Asiakkaat ovat usein epäluuloisia uusia asioita kohtaan ja suurin osa verkossa toimivista yrityksistä on tuntemattomia asiakkaille. Yritykset, joilla on vahva brandi ja jonka asiakkaat tuntevat entuudestaan, menestyvät parhaiten verkkokaupassa. Myös tietoturvan puute huolestuttaa verkossa asioivia kuluttajia. Asiakkaat ovat usein haluttomia maksamaan ostoksiaan verkossa, koska he ovat huolissaan sen turvallisuudesta. Kuluttajat eivät myös halua luovuttaa omia tietojaan ostoksien yhteydessä, koska he eivät ole varmoja kuinka kauppiaat niitä aikovat käyttää. (Aalto, Halonen, Juote, Järvinen & Wihuri 2000, 29–30.)

Liiketoimintaa on vaikea johtaa Internetissä. Asiakkaiden ja kilpailijoiden käyttäytyminen verkkoliiketoiminnassa on vaikeasti ennustettavaa, nopeaa ja häilyvää. Myös budjetointi ja investoinnit voivat olla vaikeita, koska tietotekniikkainvestoinneista ei synny samanlaisin mitarein arvostettavaa vakuutta, kuin fyysisistä investoinneista. (Rissanen 2001, 171.)

Ihmiset nauttivat ostoksilla käymisestä. Ostoksille lähtö on usein sosiaalinen tapahtuma, jonne lähdetään ystävän kanssa ja käytetään hyväksi myyjän asiantuntemusta. Internetin välityksellä tapahtuvassa kaupankäynnissä sosiaalinen puoli jää usein kokematta. (Aalto, Halonen, Juote, Järvinen & Wihuri 2000, 32.)

#### 4.6 Nelikenttäanalyysi eli swot

Liiketoimintasuunnitelman yhteydessä olevassa swot-analyysissä tarkastellaan yrityksen olemassaoloa sisäisten ja ulkoisten tekijöiden avulla. Sisäisiä tekijöitä, joihin yritys itse pystyy vaikuttamaan, ovat vahvuudet ja heikkoudet. Vahvuudet ovat positiivisia asioita, jotka auttavat yritystä menestymään. Heikkoudet taas estävät yritystä menestymästä. Ulkoisia, yrityksen vaikutusalueen ulkopuolella olevia asioita, ovat mahdollisuudet ja uhat. Käyttämällä hyväksien mahdollisuuksia, yritys menestyy. Uhat taas voivat toteutuessaan vaarantaa jopa yrityksen olemassaolon. (Pitkämäki 2001, 79–83.)

Tarkka ympäristöanalyysi on edellytys luotettavan swot-analyysin tekemiselle. Vahvuudet ja mahdollisuudet yhdessä antavat työkalut liiketoiminnan hallintaan ja menestymiseen, kun taas heikkoudet ja uhat voivat estää sen. Yrityksen vahvuuksia voivat olla esimerkiksi yrittäjän tai yrityksen ominaisuudet ja resurssit. Heikkouksia voivat olla muun muassa pääoman puute tai sopivan jakelukanavan puuttuminen. Mahdollisuudet voivat liittyä esimerkiksi markkinoiden kasvumahdollisuuksiin tai toimintaympäristön myönteisiin muutoksiin. Uhkia voisivat olla vaikkapa kilpailijat tai ilmastonmuutos. (Puustinen 2006, 69–70.)

Kuvio 9. havainnollistaa, kuinka swot-analyysissä jokainen edellä mainittu osa-alue muodostaa oman laatikkonsa. Osa-alueet muodostavat yhdessä nelikentän, jossa on kaksi aika ulottuvuutta: tämä hetki ja tulevaisuus. Swot-analyysi tiivistää lyhyesti tärkeimmät asiat mihin yrityksen tulisi puuttua toiminnassaan. (Puustinen 2006, 69–70.)

<b>Yrityksen sisäinen toiminta</b>  <b>Yrityksen ympäristö</b>	<b>Vahvuudet (strengths)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vahvista</li> <li>• hyödynnä</li> </ul>	<b>Heikkoudet (weaknesses)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vältä</li> <li>• poista</li> <li>• lievennä</li> </ul>
	<b>Mahdollisuudet (opportunities)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• hyödynnä</li> </ul>	<b>Uhat (threats)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kierrä</li> <li>• lievennä</li> </ul>

Kuvio 9. Swot-analyysi ja siitä tehtävät johtopäätökset (Kinkki & Isokangas 2003, 243)

Swot-analyysi riskien kartoittamisen välineenä ei ole täysin luotettava. Ongelmaksi usein muodostuu analyysin jääminen puolitiehen, kun jokaisen osa-alueen määrittelyn jälkeen ei tehdä johtopäätöksiä tai suunnitella jatkotoimenpiteitä. Jotta analyysi olisi mahdollisimman tehokas työkalu, kannattaa käyttää niin sanottua kahdeksankenttäistä swot-analyysia, jossa pohditaan myös nelikenttäanalyysin perustuvia toimenpiteitä. Analyysi on tehoton työkalu, jos saatuja tuloksia ei siirrä toiminnaksi. (opetushallitus 2007, b.)

#### 4.7 Markkinointisuunnitelma ja markkinointiviestintä

Yrityksen menestyminen markkinoilla edellyttää tarkkaa suunnitelmaa siitä, millä markkinoilla yritys aikoo toimia ja miten tämä ratkaisu vaikuttaa yrityksen toimintaan. Yritys joutuu tekemään strategisia valintoja markkinoinnin suhteen. Markkinoinnin suunnittelemisesta voi erottaa kolme vaihetta. Nykytilan selvittäminen on ensimmäinen askel. Nykytila sisältää asiakkaat, kilpailijat sekä toimialan näkymät. Seuraavaksi yritys asettaa tavoitteet, joihin se pyrkii. Keskeisiä tavoitteita markkinoinnissa ovat myynti, myyntikate, markkinaosuus sekä markkinoinnin tuotto. Kolmannessa vaiheessa yrityksen tulee valita ne keinot, jolla se pyrkii tavoitteisiinsa. (Oikkonen 1992, 9.)

Markkinointisuunnitelman lähtökohtana ovat yrityksen tavoitteet, visio ja strategia. Markkinointisuunnitelma kertoo yrityksen myyntitavoitteet ja kuinka yritys aikoo toteuttaa ne mark-

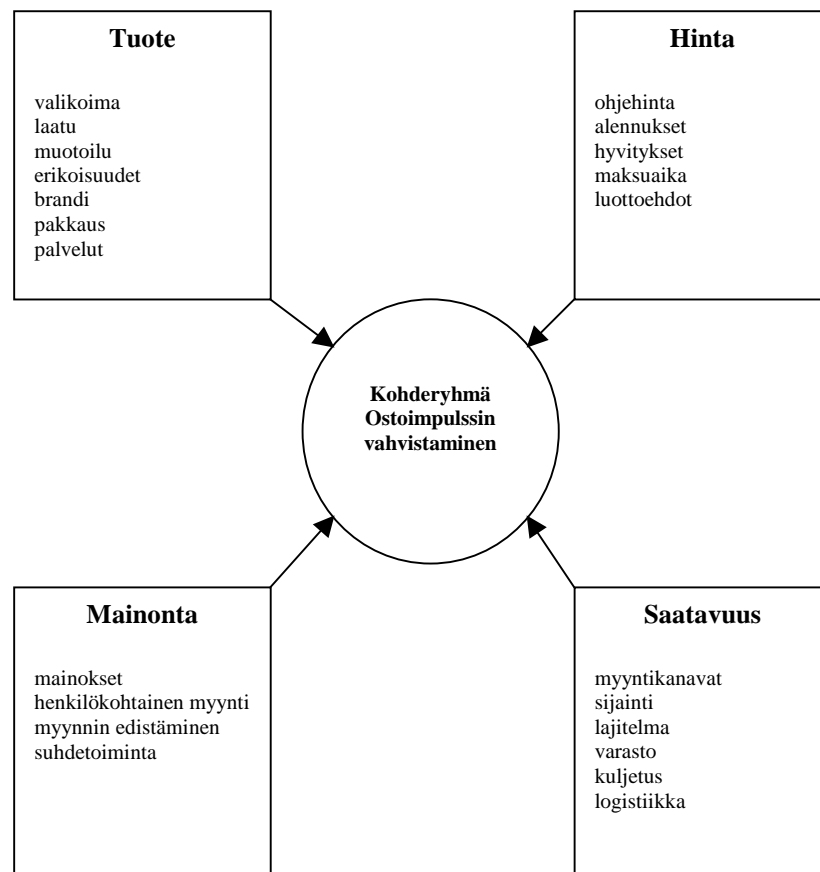
kinoinnin avulla. Markkinointisuunnitelma muodostaa yhtenäisen kokonaisuuden, jossa yritys toteaa markkinoinnin keskeiset keinot, linjavalinnat sekä markkinointitoimenpiteet. Markkinointitoimenpiteet viedään suunnitelman kautta vuosisuunnitelmatasolle saakka. Hyvässä markkinointisuunnitelmassa on eriteltynä tarkat toteuttamisaikataulut, vastuuhenkilöt, resurssiarviot sekä seurannan toteutus. Jokainen markkinointisuunnitelman kappale päättyy muistutukseen käytännön toteutuksesta. (Ruuska, Karjalainen & Johnsson 2001, 154.)

Markkinointistrategia sisältää Viitalan ja Jylhän (84, 2002) mukaan seuraavat tekijät:

- kohderyhmävalinnat
- ydinasemoinnin
- hinta-asemoinnin
- arvoväittämän eli lupauksen asiakkaalle
- jakelustrategian
- markkinointiviestinnän.

Markkinoinnin kilpailukeinot liittyvät yrityksen koko arvoketjuun. Markkinointiajattelu kulkee yrityksen kaikkien toimintojen kautta. (Viitala & Jylhä 2002, 84.)

Toimintoja joilla voidaan vaikuttaa ostajiin, kutsutaan yrityksen markkinointimixiksi. Perinteisesti markkinointimixiin kuuluvat 4P mallin mukaisesti tuote, hinta, myynnin edistäminen ja saatavuus (product, price, promotion and place). Kuviossa 10. selviää 4P mallin osa-alueet. Tehokas markkinointiohjelma sisältää koordinoitusti kaikki markkinointimixin elementit tuottaen arvoa kuluttajalle. (Armstrong & Kotler 2001, 63-64.)



Kuvio 10. Markkinointimixin osat (Armstrong & Kotler 2001, 63)

Markkinointimixiä on viime aikoina laajennettu nopean globalisoitumisen vuoksi. Mukaan on tullut kaksi uutta P:tä eli politiikka ja yleinen mielipide (politic ja public opinion). (Viitala & Jylhä. 2002, 84.)

Markkinointiviestintä käsittää mainonnan ja menekinedistämisen lisäksi vuorovaikutusmarkkinoinnin, myynninedistämisen, tiedotus- ja suhdetoiminnan sekä suoramarkkinoinnin. Markkinointiviestintä pyrkii herättämään kohderyhmänsä huomion. Se pyrkii saamaan ostajan kiinnostumaan yrityksen tarjonnasta, ja lopulta ostamaan sen tuotteita. Tästä prosessista käytetään nimeä AIDA (attention, interest, desire and action), eli huomio, kiinnostuminen, päätös ja toiminta. (Viitala & Jylhä 2002, 85.)



Markkinointiviestintä pyrkii poistamaan asiakkaan tietämättömyyttä tuotteesta ja yrityksestä. Markkinointiviestinnän on tarkoitus myös vaikuttaa kohderyhmän asenteisiin poistamalla ennakkoluuloja. Markkinointiviestinnän lopullinen päämäärä on vaikuttaa kohderyhmän käyttäytymiseen ja antaa heille toimintaimpulssi tuotteen tai palvelun ostamiseen. (Viitala & Jylhä 2002, 85.)

Markkinointiviestinnän keskeisenä sääntönä on kaavamaisuuden välttäminen. Markkinointiviestinnän suunnittelussa on pyrittävä katsomaan vaikuttamismahdollisuuksia laaja-alaisesti. Erilaiset markkinointikeinot, kuten sponsorointi ja sisäinen markkinointi tukevat liiketoiminnan kehittymistä ja kiillottavat yrityksen kuvaa asiakkaiden ja muiden sidosryhmien silmissä. (Viitala & Jylhä. 2002, 86–87.)

#### 4.8 Rahoitus ja talous

Yritystoiminnan aloittamiseen tarvitaan rahoitusta. Liiketoiminnan alkuvaiheessa huolellinen taloussuunnittelu on tarpeen, sillä usein alkavat yritykset aliarvioivat kustannukset ja yliarvioivat tulot. Yrittäjän tulisi pyrkiä järjestämään rahoitus heti kestäväällä tavalla yrityksen menestymisen takeeksi. Yritystoiminnan alkuvaiheessa yrityksellä on enemmän menoja kuin tuloja. Liiketoiminnan aloittamisessa rahaa sitoutuu muun muassa alkuinvestointeihin ja yrittäjän oman talouden ylläpitämiseen. Rahavaroja tulisi jäädä myös yrityksen käyttöpääomaksi yllättävien menojen varalle. Alkuinvestointien suuruutta voidaan vähentää muun muassa aloittamalla liiketoiminta vuokratiloissa. (opetushallitus 2007, a.)

Yrityksen pitää selvittää ennen liiketoiminnan aloittamista, paljonko se tarvitsee rahaa, mistä rahoitusta on saatavilla ja millaiseen oman ja vieraan pääoman rakenteeseen se pyrkii. Perushankintojen lisäksi rahoituksen tulee kattaa yritystoiminnan pyörittäminen sekä yrittäjän oman talouden kustannukset ainakin 3-12 kuukauden ajaksi. Rahoitussuunnitelmaa laadittaessa yrityksen tulisi selvittää myös, onko yritystoiminnalle saatavissa vastikkeettomia tukia tai avustuksia. (Finnvera, a.)

#### 4.8.1 Oma pääoma ja tulorahoitus

Yritys saa rahaa käyttöönsä tulorahoituksena ja pääomarahoituksena. Tulorahoitus on yrityksen toiminnasta saatavien tulojen ja menojen erotus. Usein uudelle yritykselle ei synny tulorahoitusta alussa, tällöin se tarvitsee pääomarahoitusta. (opetushallitus 2007, a.)

Pääomarahoitus jakaantuu omaan ja vieraaseen pääomaan. Omaan pääomaan kuuluvat muun muassa yrittäjän yritykseensä sijoittamat rahat. Omaa pääomaa voi olla myös ulkopuolisten yritykseen sijoittamat rahat, mutta silloin oman pääoman ehtojen mukaan he ovat myös yrityksen osakkaita. (opetushallitus 2007, a.)

Yrittäjä voi saada yritystoiminnan aloittamiseen myös erilaisia yritystukia. Ne voivat olla rahoitusta joihin ei sisälly takaisinmaksuvelvollisuutta, tai tuettuja lainoja, jotka ovat vieraan pääoman tavoin maksettava takaisin. (opetushallitus 2007, a.)

#### 4.8.2 Vieras pääoma

Vieras pääoma koostuu lainoista. Vieras pääoma jakaantuu lyhytaikaiseen ja pitkäaikaiseen pääomaan. Pitkäaikaista vierasta pääomaa ovat muun muassa pankkilainat ja rahoitusyhtiöiden tarjoamat luotot. Lyhytaikaista vierasta pääomaa ovat esimerkiksi tavarantoimittajien tarjoamat maksuajat. Vieraasta pääomasta aiheutuu yritykselle kuluja korkojen muodossa. Vieraan pääoman kulut on maksettava ensin pois, ennen kuin omalle pääomalle voi jakaa tuottoa. (opetushallitus 2007, a.)

Yrityksen rahoitus vaatii suunnittelua. Raha on yritykselle niin sanottu niukkuushyödyke, eikä sitä ole koskaan tarpeeksi niillä jotka sitä eniten tarvitsisivat. Yrityksen rahoituksen perusongelmat ovat rahoituksen riittävyys, rahoituksen hinta sekä rahoitusriski. Mikäli yritys ei kykene selviytymään velvoitteistaan, kuten lainojen lyhennyksistä, ajautuu se rahoitusvaikeuksiin. Rahoituksen hintaan vaikuttavat korot, vaaditut vakuudet, takaisinmaksuaika sekä muut kulut. Mikäli yritys on ajautunut rahoitusvaikeuksiin, on rahoituksen hinta toissijainen tekijä, jos rahoitusta ylipäättään on tarjolla. (opetushallitus 2007, a.)

Rahoitusriski tarkoittaa oman ja vieraan pääoman suhdetta. Vierasta pääomaa ei koskaan saa olla liikaa, sillä rahoittaja kiinnittää huomiota rahoitusriskiin. Jos yrityksellä on paljon velkaa,

sisältyy rahoitukseen riski, ettei yritys maksa velkojaan takaisin. Silloin myös lainojen korot ovat korkeampia riskin vuoksi. (opetushallitus 2007, a.)

### Finnvera Oyj

Valtion omistama erityisrahoitusyhtiö Finnvera täydentää rahoitusmarkkinoita ja edistää rahoituksen keinoin yritysten toimintaa, kansainvälistymistä ja valtion aluepoliittisten tavoitteiden täyttymistä. Finnveran rahoitusmuotoja ovat lainat, takaukset, pääomasijoitukset ja viennitakuut. Finnveran periaatteena on toimia täydentävänä rahoittajana yhteistyössä muiden rahoittajien kanssa, sekä korjata markkinapuuutteita jakamalla vakuusriskiä. (Holopainen & Levonen 2001, 111.)

Toimintaansa aloittelevalle pienyritykselle sopivia Finnveran lainarahoituksia ovat:

- pienlaina
- naisyrittäjälaina
- investointi- ja käyttöpääomalaina
- yrittäjälaina.

Pienlaina on tarkoitettu toimintaansa aloittavan tai jo olemassa olevan pienyrityksen rahoitukseksi. Finnvera myöntää lainan alkuinvestointeihin tai käyttöpääomaksi. Pienlainaa voi täydentää työministeriön myöntämä starttiraha. Pienlainaa voi saada yhdessä tai useammassa erässä enimmillään 35 000 euroa. Pienlainaa voi hakea minkä yritysmuodon tahansa omaava yritys. Laina-aika on viisi vuotta, joista ensimmäinen vuosi voi olla lyhennyksistä vapaa. Korkoon sisältyvä valtion korkotuki mahdollistaa edullisemman koron. Lainasta peritään toimitusmaksu. (Holopainen & Levonen 2001, 111.)

Naisyrittäjälaina on tarkoitettu nimensä mukaisesti yritykselle, jossa naiset ovat enemmistö-osakkaina ja jota yksi naispuolisista osakkaista johtaa päätoimisesti. Lainan voi saada aloittava tai jo toiminnassa oleva yritys. Lainaa voi saada yhdessä tai useammassa erässä enimmillään 35 000 euroa. Naisyrittäjälainaa voi täydentää työministeriön starttirahalla. Yritys voi hakea lainaa liiketoiminnan alkuinvestointeihin, käyttöpääomaksi tai kehitysinvestointeihin. Laina-

aika on viisi vuotta, joista ensimmäinen vuosi voi olla lyhennyksistä vapaa. Korkoon sisältyvä valtion korkotuki mahdollistaa edullisemman koron. Lainasta peritään toimitusmaksu. (Holopainen & Levonen 2001, 110–111.)

Investointi- ja käyttöpääomalaina on tarkoitettu jo olemassa olevien sekä aloittavien yritysten investointeihin. Investointi- ja käyttöpääomalaina on tarkoitettu pienille ja keskisuurille yrityksille (enintään 250 työntekijää), joiden liikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa tai taasen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa. Finnvera toimii usein osarahoittajana. Laina-aika on yleensä kahdesta seitsemään vuoteen. Lainan korko voi olla kiinteä tai viitekorkoon sidottu. Korkoon vaikuttavat yrityksen kannattavuus, taloudellinen asema, toiminnallinen riski sekä lainan vakuus. Lainasta peritään toimitusmaksu. (Holopainen & Levonen 2001, 110.)

Yrittäjälaina on yrittäjän henkilökohtainen laina. Sitä voi saada muun muassa uuden yrityksen perustamiskustannuksiin. Laina käytetään kokonaisuudessaan osakepääomaan tai yhtiöpanokseksi. Yrittäjälainaa hakevan on oltava osakeyhtiön osakas, jonka osuus osakepääomasta ja äänivallasta on vähintään 20 prosenttia, avoimen yhtiön yhtiömies tai kommandiittiyhtiön vastuunalainen yhtiömies. Hakijan tulee osallistua yrityksen toimintaan täysipäiväisellä työpänsäällä ja saada toimeentulonsa yrityksestä. Lainan määrä on enimmillään 85 000 euroa, ja lainan saajan omarahoitus on vähintään 20 prosenttia. Laina-aika on enintään kahdeksan vuotta, joista kolme voi olla lyhennysvapaita. (Holopainen & Levonen 2001, 111.)

#### TE-keskus

Työvoima- ja elinkeinokeskusten, TE-keskusten, toimintaa ohjaavat kauppa- ja teollisuusministeriö, työministeriö sekä maa- ja metsätalousministeriö. TE-keskusten tarkoitus on tukea ja neuvoa pk-yrityksiä niiden eri vaiheissa. TE-keskukset osallistuvat myös innovaatioympäristön kehittämiseen sekä hoitavat alueellista työvoimapolitiikkaa. (KTM 2005.)

TE-keskukset tarjoavat aloittaville yrityksille tukea ja rahoitusta. Rahoituksen tavoitteena on edistää pk-yritysten toimintaedellytyksiä suuntaamalla rahaa hankkeisiin, jolla uskotaan olevan merkitystä hankkeen toteutumiseen sekä yrityksen menestymiseen. Rahoituksen lisäksi TE-keskukset tarjoavat aloittaville yrityksille myös neuvontapalveluja. TE-keskuksien tarjoamia tukia ja rahoitusta aloittaville yrityksille ovat:

- työllisyyspoliittinen projektituki
- starttiraha
- investointituki.

Työllisyyspoliittista projektitukea voi hakea sosiaalisen yrityksen perustamiseen ja toiminnan vakiinnuttamiseen. Hankkeen tavoitteena tulee olla yrittäjyyden edistäminen, uusien työpaikkojen luominen tai työllisyyden vähentäminen. (KTM 2005.)

Starttiraha on hyvä esimerkki yritystuesta, jota ei tarvitse maksaa takaisin. Valtio auttaa yrittäjiä starttirahan muodossa. Nykyään starttirahaan ovat oikeutettuja työttömät, opiskelijat sekä palkka- tai kotityöstä yrittäjäksi ryhtyvät. Starttiraha on saajalleen vastikkeeton ja veronalainen etu. Se on tarkoitettu yrittäjän omaksi rahaksi, jolla hän voi turvata oman toimeentulonsa. Starttirahaa voi saada enimmillään kymmeneksi kuukaudeksi. Rahaa maksetaan ensin puolen vuoden ajan 650 euroa kuukaudessa ja tämän jälkeen työvoimatoimiston harkinnan mukaisesti vielä 500 euroa kuukaudessa. (Puustinen 2006, 75.)

Starttiraha on harkinnanvarainen etu. Sitä eivät saa kaikki alkavat yritykset. Jos aloittavan yrityksen tulevaisuus näyttää niin hyvältä että yrittäjän toimeentulo on turvattu, ei hänellä ole oikeutta starttirahaan. (Puustinen 2006, 75.)

Kehitysalueella toimintaansa aloittava yritys voi saada yritystoiminnan tukemisesta annetun lain nojalla investointitukea. Kehitysalueen ulkopuolella tukea saavat vain pienet yritykset. Tuen määrä voi olla kehitysalueella enintään 40 prosenttia ja alueen ulkopuolella 10 prosenttia. Tukea myönnetään tuotannollisille yrityksille, yrityspalveluyrityksille sekä matkailuyrityksille. (Holopainen 2001, 106–107.) Investointitukea myönnetään yrityksen perustamista varten tarpeelliseen käyttöomaisuuden, kuten koneiden ja laitteiden, hankkimiseen. Tukea voidaan myöntää yrityksen perustamisvaiheessa myös alkuhankintoihin. Tuen myöntämisen edellytyksenä on, että toiminnalla katsotaan olevan jatkuvuuden edellytykset. Tukiprosentit vaihtelevat alueittain ja yrityksen koon mukaan. (KTM 2005.)

#### Pankkilaitokset

Tavallisin pitkäaikainen laina on normaali euromääräinen luotto tai luotollinen sekkitili. Luotollista sekkitiliä avattaessa määrätään luottolimiitti sekä luotto- ja talletuskorko. Lainan ja

sekkiluoton vakuudeksi pankit vaativat kattavan vakuuden. Jo lainaa tarjotessaan pankki usein arvioi tulevan asiakkaan asiakatuoton ja asiakassuhteeseen liittyvät riskit. Pankit ottavat tuoton toiminnalleen muun muassa asiakkaan rahaliikenteen hoidosta tulevista maksuista, yrityksen kassavarojen ja maksujen viipymisestä pankin hallussa joko korottomana tai markkinakorkoa halvemmalla korolla sekä erilaisista provisioista ja toimitusmaksuista. (Holopainen & Levonen 2001, 109.)

### Vakuutusyhtiöt

Vakuutusyhtiöt myöntävät sijoitusluottoja yritysten käyttöpääomarahoitukseen ja investointien rahoitukseen. Alle vuoden toimineelle yritykselle voidaan myöntää niin sanottua starttilainaa, minkä määrä riippuu vakuutussuhteista. Vakuutusyhtiöiden lainoja voi verrata lähinnä pankkilainoihin. Vakuutusyhtiöillä on kuitenkin tiukempi vakuuspolitiikka, johtuen sosiaali- ja terveysministeriön antamista ohjeista. Vakuutusyhtiöiden lainojen laina-aika on pääsääntöisesti enintään kymmenen vuotta. (Holopainen & Levonen 2001, 109–110.)

## 4.9 Kannattavuus ja budjetointi

Hyvä kannattavuus, riittävän korkea omavaraisuus ja hyvä maksuvalmius, ovat Viitalan ja Jylhän (2002, 121) mukaan menestyvän yrityksen tunnusmerkkejä. Ne varmistavat menestyksellisen toiminnan ja ovat sen seuraus. Toiminta on kannattavaa, kun tuotot ovat suuremmat kuin kustannukset. Yrityksen on mahdollista kestää kannattamattomia liiketoimia vain tilapäisesti. (Viitala & Jylhä 2002, 121.)

Omavaraisuus kertoo yrityksessä olevan oman pääoman ja vieraan pääoman välisen suhteen. Mitä korkeampi omavaraisuusaste on, sen vakavaraisempi yritys on. Maksuvalmius taas kertoo yrityksen kyvystä selviytyä juoksevista menoista. (Viitala & Jylhä 2002, 121.)

Pitkällä tähtäimellä yrityksen toiminnan on oltava kannattavaa. Yrityksellä voi olla elinkaarensa aikana kriisijaksoja, mutta toiminnan pitää olla kokonaisuudessaan kannattavaa. Kannattava liiketoiminta syntyy yrityksen oman toiminnan lisäksi myös ympäristötekijöistä. Yrityksen kannattavuuden parantamiseen on karkeasti jaoteltuna kaksi eri vaihtoehtoa: lisätä tuottoja tai pienennetään kustannuksia. (Viitala & Jylhä 2002, 121–126.)

Budjetti on yrityksen tiettyä ajanjaksona toteutettavaksi tarkoitettu numeerinen toimintasuunnitelma. Siihen sisältyy tavoitteiden asettaminen, vaihtoehtojen etsiminen ja kehittäminen, vertailujen suorittaminen sekä lopullisen vaihtoehdon valinta. Budjetointi on nykyään hankalaa, koska toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia on vaikea ennakoida. Moni yritys on luopunut pitkän tähtäimen suunnittelusta ja on siirtymässä käytäntöön, jossa suunnitelmia tarkennetaan ajan kuluessa jatkuvasti. Taloudellisen suunnittelun perusta on toiminnan strateginen suunnittelu. Pitkän tähtäimen suunnitelma on runko, johon lyhyen tähtäimen suunnitelma ja numeroina ilmaistu toimintasuunnitelma, budjetti, sidotaan. Budjetin avulla yrityksen johto optimoi resurssien käytön ja ennakoi monet laskennalliset ongelmat. (Viitala & Jylhä 2002, 137.)

Budjetin avulla yritys ja sen henkilökunta pyrkivät asetettuihin taloudellisiin tavoitteisiin. Budjetti on myös apuväline toiminnan seurannassa. Seurantaan kuuluu myös poikkeamien syiden etsintä. Budjetti koostuu osabudjeteista, jotka ovat toisistaan riippuvaisia. Osabudjetteja tehdään yrityksissä vastuualueittain ja osatoiminnoittain. Osabudjetteja voivat olla muun muassa myynti- ja ostobudjetti. Budjetin laatiminen aloitetaan tavoitteista. Tavallisesti ensin laaditaan myyntibudjetti, ja sen jälkeen tuotannollisessa yrityksessä valmistusbudjetti. Tämän jälkeen voidaan laatia muiden toimintojen osabudjetit. Osabudjettien yhdistämisen tuloksena syntyy tulosbudjetti. Tulosbudjettiin kootaan osabudjeteista tuotto ja kustannukset. (Viitala & Jylhä 2002, 138–138.)

Budjettiseuranta on olennainen osa budjetointiprosessia. Siinä tarkastellaan, missä yritys on menossa tavoitteisiin nähden. Budjetin tulee olla joustava suunnitelmallisesta luonteestaan huolimatta. Se ei saa muodostua toiminnan esteeksi tai rajoitukseksi. (Viitala & Jylhä 2002, 139.)

## 5 TUTKIMUSMENETELMÄ

Tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttavat monet seikat. Valintaa ohjaa yleensä se, millaista tietoa etsitään ja mistä. Tutkimustehtävän selvittyä valitaan, mitkä menetot ovat soveltuvia ongelman ratkaisemiseksi. Lopullista valintaa tehdessä kannattaa huomioida käytettävissä oleva aika ja muut resurssit. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 173–174.)

Aineiston keräystavat voidaan jakaa karkeasti kahteen ryhmään: kirjoituspöytätutkimuksiin sekä kenttätutkimuksiin. Tämä opinnäytetyö on luonteeltaan kirjoituspöytätutkimus. Termillä kirjoituspöytätutkimus tarkoitaa sitä, että lähteinä on käytetty valmiiksi tuotettua tietoa. Tutkimusprosessi etenee tiedon tunnistamisen, keräämisen ja kartoituksen kautta tiedon analysointiin sekä yhdistelemiseen loogiseksi kokonaisuudeksi. Päämääränä on, että tutkimus tuottaa lopullisessa muodossaan jotain uutta aikaisempiin julkaisuihin verrattaessa. Kirjoituspöytätutkimuksen lähteinä voi käyttää muun muassa kirjallisuutta, julkaisuja ja muita tutkimuksia. Aineistoa voi kerätä myös kenttätutkimuksella, jolloin aineistoa haetaan muun muassa erilaisten tutkimusten ja haastattelujen avulla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 242–243; Liiketalousopisto 2007.)

Tutkittavaa ilmiötä voi tarkastella monelta eri kulmalta. Koska myös lähdemateriaali tarkastelee aihetta eri puolilta, ei aineistoa tulisi koskaan lukea ilman tervettä kritiikkiä. Tutkijan on pyrittävä kriittiseen asenteeseen lähteitä valitessaan sekä tulkitessaan niitä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 101-102.)

Tutkimukseen hankittiin tietoa Internetistä ja alan kirjallisuudesta. Työssä käytettiin lähteinä luotettavaksi luokiteltavia lähteitä, kuten kauppa- ja teollisuusministeriön, Finnveran, ope-  
tushallituksen sekä tunnettujen kirjoittajien tuottamia materiaaleja. Myös lähteiden tuoreu-  
teen kiinnitettiin huomiota, ja pyrittiin välttämään selvästi vanhentuneita lähteitä, mikäli tar-  
jolla oli tuoreempaa tietoa. Tutkimuksessa käytettyjä aineistoja yhdisteltiin ja sovitettiin ky-  
seessä olevaan tutkimuksen kenttään sopivaksi.



## 6 KUVAAUS SUUNNITELLUSTA LIIKETOIMINNASTA

Piensusustus- ja lahjapuoti Aarrearkku on tarkoitus perustaa Kuhmoon vuosien 2007 ja 2008 vaihteessa. Perustettavan yrityksen yritysmuoto on toiminimi, koska se on yritysmuodoltaan yksinkertainen ja soveliaa tässä vaiheessa yritystoimintaa. Perustaja ja omistaja on Anni-Kaisa Kokkonen. Yrittäjän lisäksi yrityksessä ei työskentele muita vakituisia työntekijöitä. Yritys aikoo hankkia kuhmolaissyntyisiä harjoittelijoita Kajaanin ammattiopiston liiketalouden koulutuslta sekä mahdollisesti myös Kajaanin ammattikorkeakoulusta.

### 6.1 Yrittäjäksi ryhtymisen motiivit

Yrittäjän tärkein motiivi yrittäjäksi ryhtymiseen on työllistyminen. Yrittäjäys mahdollistaa asumisen Kuhmossa, jossa työllisyystilanne on tällä hetkellä huono. Yritystoiminnan tuomat vaikutukset osaltaan myös elvyttävät muuttotappiopaikkakunnan elinkeinoelämää.

Yrittäjällä ei ole entuudestaan kokemusta yrittäjyydestä. Hän on kuitenkin saanut ammattikorkeakoulutason koulutuksen liiketalouden koulutusohjelmasta. Yrittäjä on harrastanut sisustamista noin viiden vuoden ajan. Hän on muun muassa käynyt alan messuilla ja lukenut alan kirjallisuutta.

### 6.2 Toimialan näkymät

Piensusustus- ja lahjapuoti Aarrearkun toimiala on sisustus. Yritys tarjoaa asiakkailleen piensusustus- ja lahjatarvikkeiden lisäksi sisustusneuvontaa sekä vinkkejä. Yritys aikoo järjestää säännöllisin väliajoin myös sisustusiltoja, joihin kutsutaan vieraaksi sisustusalan ammattilaisia.

Toimialan yritykset ovat tyypillisesti pienikokoisia. Tuotteiden esille laittoon panostetaan paljon ja luodaan asiakkaalle mielikuvia laadukkaammasta elämästä. Sesonkiaikoja ovat juhlat ja merkkipäivät, kuten joulukin, pääsiäinen, koulujen päättymisen ja perhejuhlien ajankohdat, kuten kesällä häät.

Suomalaiset käyttävät sisustamiseen rahaa enemmän kuin koskaan. Kymmenessä vuodessa sisustukseen käytetty rahamäärä on kasvanut puolitoistakertaiseksi. Keskimäärin suomalaiset käyttävät sisustukseen rahaa 225 euroa vuodessa. Kasvun varaa löytyy vielä, sillä Euroopassa vastaava luku on 250 euroa. Tilastokeskuksen kuluttajabarometrin mukaan kodinsisustus pyyttelee kotitalouksien ostoaikeiden kärkikolmikossa. Suuri osa sisustusalan kasvusta johtuu sisustustarvikkeiden kaupan kasvusta. Suomalaiset ovat oppineet pukemaan kodin monesti vuodessa uuteen uskoon – ei pelkästään pääsiäisenä ja jouluna. (Heikkilä 2007, Kainuun Sanomat.)

Kansan vaurastuminen ja kasvava tarjonta ovat vaikuttaneet sisustusbuumin syntyyn. Innokkaimmat kodinsisustajaryhmät ovat opiskelijat, keski-ikäiset sekä viisikymppiset. Vähiten sisustukseen rahaa käyttävät eläkeläiset. Yhteistä kaikille sisustajaryhmille ovat panostus arkiin luksukseen. Myös ekologiset ja kestävä kehitystä tukevat valinnat ovat heille tärkeitä. (Heikkilä 2007, Kainuun Sanomat.)

### 6.3 Yrityksen toimintatapa, liikeidea ja rahoitus

Yrityksen toiminta-ajatuksena on auttaa asiakkaita sisustamaan kotejaan sekä vapaa-ajan asuntojaan piensisustustuotteiden avulla. Yritys myy myös lahjatavaroita, joita on helppo antaa nykyajan ihmiselle jolla on jo kaikkea. Myytävien tuotteiden lisäksi asiakas saa vinkkejä sisustamiseen ja voi ostaa myös sisustuspalveluja yrityksestä. Sisutus- ja lahjapuoti Aarrearkussa on myös lahjalista-palvelu.

Yrityksen toiminta-alue on noin 10 000 asukkaan kaupunki Kuhmo ja sen lähialueet. (Kuhmon kaupunki 2007.) Lisäksi yritys aikoo toiminnan lähdettyä käyntiin laajentaa markkinoita Internetin avulla. Myös Internet-sivujen sekä Internet-kaupan tekemiseen yritys hakee asiantuntijoita Kajaanin ammattikorkeakoulun valmistuvista oppilaista, esimerkiksi opinnäytetyönä.

Kilpailutilanne alalla on melko tiukka. Kuhmossa on yksi selkeästi sisustamiseen erikoistunut yritys, DeeKoo Store 94. Yritys on toiminut Kuhmossa muutaman vuoden. Ydinkilpailija tarjoaa sisustustuotteita laidasta laitaan. Yritys myy sisustustuotteiden lisäksi huonekaluja,

kenkiä ja jonkin verran myös vaatteita. Kuhmossa sijaitsevat muut kilpailijat myyvät kilpailevia tuotteita vain sivutoimisesti, esimerkiksi kemikaliotoiminnan ohessa. Lisäksi Kuhmossa on yksi käsintehtyä keramiikkaa myyvä yritys. Lähikunnista Sotkamosta ja Kajaanista löytyy myös potentiaalisia kilpailijoita. Sotkamossa sijaitsevan Lumikuun ja Kajaanissa sijaitsevien Pumpulikukan ja Pentikin vaarallisuutta ei pidä aliarvioida.

Sisustus- ja lahjapuoti Aarrearkun kohderyhmänä ovat Kuhmossa ja lähiympäristössä asuvat 20–50-vuotiaat naiset. Lisäksi yritys suuntaa ja markkinoi tuotteitaan erityisesti kesämökkiläisille ja turisteille.

Yrityksen liikeidea muodostuu seuraavista osa-alueista:

#### TUOTTEET JA PALVELUT:

Piensisustustuotteita, sisustussuunnittelua ja lahjatavaroita ihmisille, joilla on jo kaikkea. Yritys ylläpitää myös lahjalistoja.

#### KOHDERYHMÄT:

Kuhmossa ja lähiympäristössä asuvat 20–50-vuotiaat naiset, vapaa-ajan asunnon Kuhmossa omistavat sekä turistit.

#### HYÖTY ASIAKKAALLE:

Asiakas saa ammattitaitoista neuvontaa ja laadukkaita tuotteita viihtyisän kodin luomiseksi. Yrityksen tuotteet tuovat arkeen ripauksen luksusta. Liikkeestä saa myös kivoja lahjaideoita ihmisille, joilla on jo kaikkea.

#### IMAGO:

Asiakasystävällinen ja palveleva. Asiakkaita kuunnellaan ja heidän toiveensa pyritään toteuttamaan mahdollisuuksien mukaan.

Yrityksen suurin vetovoimatekijä on uusiutuvuus. Uutta tavaraa tulee viikoittain, ja asiakkaat poikkeavat ohimennen katsomaan mitä uutta on tarjolla. Liikeideaan kuuluu olennaisena osana tuotteiden nopea kierto. Asiakkaiden kuuntelu tuotepäätöksissä on mahdollista, koska tuotteita tilataan hyvin pieniä määriä ja jopa yksittäisiä kappaleita asiakkaiden tilauksesta

Markkinoinnin yritys hoitaa itse. Aluksi markkinointi hoidetaan ilmoituksilla paikallislehdissä sekä kanta-asiakkaille jaettaville ja sähköpostitse lähetettävillä mainoksilla. Myös yrityksille lähetetään säännöllisesti tarjouksia liikelahjoista. Näyteikkunasta tehdään pysäyttävä, joka houkuttelee asiakkaita liikkeeseen sisälle.

Yrityksen rahoitus koostuu Finnveran Naisyrittäjälainasta ja yrittäjän omasta panoksesta. Finnvera ei vaadi Naisyrittäjälainalle takaajia. Yrittäjän oman talouden varmistamiseksi anotaan starttirahaa työvoimatoimistosta. Perustamisvaiheessa yritys investoi kassakoneen, pankkipäänteen, hälytyslaitteet ja kalusteita. Koneet ostetaan uusina, mutta kalusteet ostetaan kierrätyskeskuksista ja Internet-huutokaupoista vanhoina. Kalusteet kunnostetaan itse ja ne saavat olla vanhannäköisiä. Myyntitiski mahdollisesti joudutaan ostamaan uutena.

Sisustus- ja lahjapuoti Aarrearkku vuokraa toimitilat katutasosta Kuhmon keskustassa. Liiketilat ovat vanhat ja lähes peruskuntoiset, mutta soveltuvat hyvin yrityksen ulkoiseen ilmeeseen. Vuokra on 400 euroa kuukaudessa. Vuokraan ei sisälly sähkö eikä vesi, joihin arvioidaan kuukaudessa menevän 60 euroa.

## 7 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millainen on hyvä liiketoimintasuunnitelma. Tutustuessani lähdeaineistoihin huomasin, ettei näiden kriteereiden listaaminen ei olekaan aivan yksiselitteistä. Liiketoimintasuunnitelman onnistumiseen vaikuttaa paljon yrityksen luonne ja suunnitelman laatijan persoonallisuus.

Opinnäytetyön lopputuloksena syntyi liiketoimintasuunnitelma pienyritykselle. Opinnäytetyöprosessin aikana mietteet yrittäjyydestä muuttuivat realistisemmaksi ja toiminnan suunnitteluun tuli lisää kriittisyyttä. Yksi tärkeä toimivan liiketoimintasuunnitelman edellytys onkin, että laatija suhtautuu työhönsä vakavasti. Suunnitelman pitää arvioida kriittisesti yrityksen kannattavuutta ja tulevaisuutta. Hyvä liiketoimintasuunnitelman ei kaunistele tietoja ja peittele riskejä, vaan tunnistaa ne ja varautuu niihin. Liiketoimintasuunnitelman laatimisen apuna voi hyödyntää esimerkiksi neuvontaorganisaatioiden henkilöitä.

Liiketoimintasuunnitelma ei synny hetkeksi tietokoneen ääreen istahtamalla. Tehdessäni liiketoimintasuunnitelmaa Sisustus- ja lahjapuoti Aarrearkulle huomasin, että suunnitelman laatiminen käsittää monta vaihetta ja runsaasti tiedonhankintaa. Lisäksi jouduin kirjoittamaan suunnitelmasta monta eri versiota ennen lopullista tyydyttävää suunnitelmaa.

Mielestäni liiketoimintasuunnitelman tärkeyttä tulisi yritystoimintaa aloittaville korostaa enemmän, koska se auttaa hahmottamaan yritystoiminnan kokonaisuuden. Usein into yritystoiminnan käynnistämiseen on alkavalla yrittäjällä niin kova, että liiketoimintasuunnitelman tekeminen voi tuntua pakolliselta pahalta. Liiketoimintasuunnitelmaan on kuitenkin tärkeä keskittyä kunnolla, ja kerrata suunnitellun liiketoiminnan runko osa-alue kerrallaan. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen ei kuitenkaan ole pelkästään kirjoittamisen prosessi, vaan myös tiedonhaun prosessi, jossa myös ennakoidaan tulevaisuutta. Onnistuneessa liiketoimintasuunnitelmassa on käsitelty kaikki yrityksen liiketoiminnan kannalta oleelliset osa-alueet. Sivulla kahdeksan kuviossa 2. on esitetty liiketoimintasuunnitelman prosessi, joka etenee vaiheittain kohti lopullista päämääräänsä toiminta- ja kehityssuunnitelmien tekemiseen. Kuvios- ta käy ilmi, että ennen viimeistä vaihetta yrittäjän on täytynyt analysoida yrityksen toimintaympäristö, selkeyttää yritysidea ja asettaa tavoitteet sekä strategiat.

Hyvän liiketoimintasuunnitelman osa-alueet ovat tasapainossa keskenään. Liiketoimintasuunnitelmaa laatiessani huomasin, että erityisesti laskelmien tekemiseen kului yllättävän pal-

jon aikaa. Pyrin kuitenkin huomioimaan suunnitelmassa yhtälailla myös muut osa-alueet. Liiketoimintasuunnitelman tarkoitus on koostua toisiaan tukevista yhdensuuntaisista osakokonaisuuksista. Jos toista osaa korostetaan enemmän, kuin toista, romahtaa suunnitelman kantava idea kasaan. Liiketoimintasuunnitelman tavoitteet ja toimet tulee esittää riittävän konkreettisesti. Suunnitelman jälkeen on usein vuorossa käytännön toteutus. Jos asiat on mietitty huolellisesti jo suunnitteluvaiheessa, on käytännön toteutukseen helppo ryhtyä.

Tärkein tavoite liiketoimintasuunnitelmaa tehdessäni oli, että suunnitelma tukee erityisesti yrityksen omaa toimintaa. Sen on tarkoitus toimia jatkossa yrityksen jokapäiväisenä työkaluna, joka ohjaa yrityksen toimintaa. Se on luottamuksellinen, eikä suunnitelmaa ei sellaisenaan luovuteta kenellekään ulkopuoliselle taholle rahoittajia lukuun ottamatta. Yrityksen luovuttaessa liiketoimintasuunnitelman esimerkiksi rahoittajalle, siitä poistetaan epäolennaiset asiat ja salaiseksi katsottava materiaali. Hyvän liiketoimintasuunnitelman tärkeä kriteeri on, että se on tehty yrityksen omaa etua ajatellen, siten että siitä on yritykselle hyötyä myös tulevaisuudessa. Sisustus- ja lahjapuoti Aarrearkku päivittää jatkossa yrityssuunnitelmaansa vähintään kaksi kertaa vuodessa yrityksen tilannetta vastaavaksi.

Liiketoimintasuunnitelma ei varsinaisesti valmistu koskaan. Yrityksen tulee liiketoiminnan käynnistymisen jälkeen ottaa liiketoimintasuunnitelma arkiseksi apuvälineekseen. Tämä voi tapahtua esimerkiksi vuosisuunnittelun yhteydessä. Suurin virhe, minkä liiketoimintasuunnitelman laatimisessa voi tehdä on se, ettei sitä hyödynnetä käytännössä. On tärkeää, ettei yritys jätä liiketoimintasuunnitelmaa pöytälaatikkoon, vaan ottaa sen yrityksen jokapäiväiseen käyttöön johtamisen apuvälineeksi. Liiketoimintasuunnitelman jääminen pelkäksi paperiksi voi johtua monesta syystä. Usein taustalle on kuitenkin liian yleiselle tasolle jäänyt toiminnan suunnittelu, jolloin käytännön toteutus voi tuntua hankalalta. Toinen syy voi olla liian kehittymätön johtamiskulttuuri, jolloin riittävää pitkäjänteisyyttä suunnitelman käyttöönottoon ei löydy.

Joskus liiketoiminnan suunnittelu voi kääntyä itseään vastaan. Mikäli suunnittelu tulee tärkeämmäksi kuin liiketoiminta, seuraa usein kyllästyminen jo ennen toteutusta. Suunnittelun tulisi pysyä käytännöllisenä ja lähellä toteuttajia.

## LÄHTEET

### Kirjalliset lähteet:

Aalto, A., Halonen, V., Juote, T., Järvinen, V. & Wihuri, P. 2000. Sähköinen liiketoiminta. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Almgren, S. & Linfors, H. 1996. Minä yrittäjänä, yritysidea ja markkinointi. Vantaa: Pagina Oy.

Armstrong, G. & Kotler, P. 2001. Marketing An Introduction. Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2003. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Holopainen, T. & Levonen, A-L. 2006. Yrityksen perustajan opas: silta yrittäjyyteen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kettunen, S. & Filenius, M. 1998. Elektroninen kaupankäynti, liiketoiminta tietoverkoissa. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kinkki, S. & Isokangas, J. 2003. Yrityksen perustoiminnot. Vantaa: Dark Oy.

Lipiäinen, T. 2000. Liiketoiminnan suunnittelu, markkinointi ja johtaminen uudella vuositu-  
hannella. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Oikkonen, S. 1992. Markkinointisuunnitelma. Jyväskylä: Gummerruskirjapaino Oy.

Pitkämäki, A. 2001. PK-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Saarijärvi: Gummerrus Kirjapai-  
no Oy.

Puustinen, T. 2006. Avain omaan yritykseen. Kirjakas.

Rissanen, T. 2001. Yrittäjän käsikirja 2001. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Ruuska, M., Karjalainen L. & Johnsson, R. 2001. Miten laaditaan hyvä liiketoimintasuunnitelma. Kuopio: Finnvera Oyj.

Sutinen, M. & Antikainen, A. 1998. PK-yrittäjän käsikirja. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.

Sutinen, M. 1996. Kaikki mitä olet halunnut tietää yritystoiminnasta mutta et ole tiennyt keneeltä kysyä. Kuopio: Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu, yrityspalvelut.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2002. Menestyvä yritys: liiketoimintaosaamisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.

#### Lehdet:

Heikkilä, J. 2007. Hei, tämäkin on pakko saada!. Kainuun Sanomat 7.4.2007, A7.

#### Internet-lähteet:

Finnvera Oyj. 2006. Liiketoiminnan aloitus. <http://www.finnvera.fi/index.cfm?id=1005>.  
Luettu 20.3.2007.

Hakanen, M. 2002. Visio yrityksen voimanlähteenä.  
<http://www.modulcon.fi/resources/modulcon/uploads/documents/VISIO%20YRITYKSEN%20VOIMANL%C3%84HTEEN%C3%84.pdf> . Luettu 7.3.2007.

KTM. Työvoima- ja elinkeinokeskus. 2005. Yritystoiminnan rahoitus. <http://www.tekeskus.fi/Public/?nodeid=10544&area=7643>. Luettu 21.3.2007.

Kuhmon kaupungin Internet-sivut. 2007. Kuntatietoa.  
<http://www.kuhmo.fi/index.asp?language=> Luettu 18.4.2007.

Liiketalousopisto Helsinki-Malmi. 2007. Opinnäytetyön tekeminen: kirjoituspöytätyö: tutkimus:  
<http://www.liiketalousopisto.fi/opiskelijapalvelut/opinnaytetyo/ohje.htm>. Luettu 26.3.2007.



Opetushallitus 2007 a. Etälukion yrittäjyysväylä. Liikeidea ja rahoitus.  
<http://www.finnvera.fi/index.cfm?id=1005>. Luettu 7.3.2007.

Opetushallitus 2007 b. Etälukion yrittäjyysväylä. Strategiset valinnat.  
<http://www.finnvera.fi/index.cfm?id=1005>. Luettu 7.3.2007.

Opetushallitus 2007 c. Etälukion yrittäjyysväylä. Liiketoimintasuunnitelma.  
<http://www2.edu.fi/yrittajyysvayla/?page=47>. Luettu 7.3.2007.

Opetushallitus 2007 d. Etälukion yrittäjyysväylä. Sisäinen yrittäjyys.  
<http://www2.edu.fi/yrittajyysvayla/index.php?page=249>. Luettu 28.3.2007.

Rissanen, T. 2001. Kaakkois-Satakunnan Kehityskeskus Oy. Ensiaskel-yrittäjyystesti.  
<http://193.209.5.10/KSK/polku.nsf/testi?OpenForm>. Luettu 24.4.2007.

## LIITTEET

Liite 1: Liiketoimintasuunnitelma

Liite 2: Yrittäjyystesti



**KAJAANIN AMMATTIKOR-  
KEAKOULU**  
Hallinnon ja kaupan ala

# YRITYKSEN SUUNNITTELU

## Liiketoimintasuunnitelman laatiminen

# Sisustus- ja lahjapuoti Aarrearkun

# LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

Laadintapäivämäärä ja laatija: 27.4.2007 Anni-Kaisa Kokkonen

Yrityksen nimi ja osoite:	Sisustus- ja lahjapuoti Aarrearkku Kainuuntie 97, 88900 Kuhmo
------------------------------	--

# 1. Perustiedot yrityksestä

Yrityksen nimi ja yhtiömuoto

**Sisustus- ja lahjapuoti Aarrearkku, toiminimi**

Toiminta-ajatuksena on:

Yrityksen toiminnan tarkoitus on auttaa asiakkaita sisustamaan kotejaan sekä vapaa-ajan asuntojaan piensisutustuotteiden avulla. Yritys myy myös lahjatavaroita, joita on helppo antaa ihmisille joilla on jo kaikkea.

Omistaja / omistajat: Anni-Kaisa Kokkonen

Toimitusjohtaja:

Anni-Kaisa Kokkonen

Maantieteellinen markkina-alue ja asukasmäärä:

Kuhmon kaupunki lähialueineen. Kuhmossa on tällä hetkellä noin 10 000 asukasta.

Toimialalle on tyypillistä:

Yritykset ovat usein pienikokoisia. Tuotteiden esillepanoon satsataan paljon ja asiakkaille luodaan mielikuvia laadukkaammasta elämästä. Sesonkiaikoja ovat juhlat ja merkkipäivät, kuten joulu, pääsiäinen, koulujen päättymisen ja hää-sesonki.

Sisustusala alkoi nousta 1990-luvun alun lamavuosien jälkeen. Lama aiheutti sen, että kodeista haluttiin tehdä viihtyisiä turvasatamia, joiden sisutukseen satsattiin. Alan kasvuun ovat vaikuttaneet suotuisasti väestön vaurastuminen ja kasvava tarjonta. Nykyään voi puhua jopa sisustusbuumista, jonka kasvulle ei ainakaan vielä näy rajoja.

## 1.1. Perustajatiedot

Nimi	Anni-Kaisa Kokkonen
Koulutus/tutkinto	liiketalouden koulutusohjelma, tradenomi
Työkokemus	Ei työkokemusta alalta. Työskennellyt muun muassa paikallislehden toimittajana ja perusopetuksessa sijaisopettajana ylä- ja ala-asteella.
Yrittäjäkokemus	Ei ole entuudestaan.
Yritystoimintaa tukeva harrastus- yms. kokemus	Harrastanut sisustusta noin viisi vuotta. Käynyt sisustusmessuilla ja lukenut paljon alan kirjallisuutta.
Yrittämisen motiivit/miksi haluat yrittäjäksi? Kommentoi yrittäjyydestä	<p>Pääasiallinen syy yrittäjäksi ryhtymiseen on työllistyminen. Tavoitteena ei ole kasvattaa yrityskokoja tulevaisuudessa, vaan saada aikaan pysyvää liiketoimintaa.</p> <p>Internetissä tehtyjen yrittäjätestien mukaan yrittäjä on persoonallisilta ominaisuuksiltaan sovelias henkilö yrittäjäksi (Liite 2.)</p>

Nimi	
Koulutus/tutkinto	
Työkokemus	
Yrittäjäkokemus	
Yritystoimintaa tukeva harrastus- yms kokemus	
Yrittämisen motiivit/miksi haluat yrittäjäksi? Kommentoi yrittäjyydestä	

## 2. Yrityksen toimintaympäristö

### 2.1. Kilpailijat

Ydinkilpailijoitamme ovat:

Kilpailijan nimi ja perustelut

DeeKoo Store 94: myy sisustus- ja lahjatavaraa, mutta lajitelmassa paljon muutakin, kuten kenkiä, huonekaluja ja vaatteita.
Rusasen kulma: lelujen, askartelutarvikkeiden ja kosmetologi- sekä kemikaliopalvelujen lisäksi myy myös lahjatavaraa.
Kolme Ruukkua: erikoistunut käsintehtyyn keramiikkaan. Tuotteet sopivat hyvin lahjatavaroiksi.

Marginaalikirpailijoitamme ovat:

Kilpailijan nimi ja perustelut

Tiimari: lahja- ja sisustustavaraa myynnissä toimisto-, koulu- ja askartelutarvikkeiden ohessa. Myy halvalla, mutta ei laadukasta tavaraa.
Makasiini: edullinen ostopaikka, josta saa myös jonkin verran sisustustuotteita.
Kukka-Emilia: myy puutarhatuotteita ja myös jonkin verran puutarhan sisustustuotteita. Keskittynyt kuitenkin erityisesti kukkien myyntiin.

Potentiaalisia kilpailijoitamme ovat:

Kilpailijan nimi ja perustelut

Pumpulikukka (Kajaani): Kuhmolaiset tekevät paljon ostosmatkoja Kajaanin. Pumpulikukka myy korkealaatuisia lahjatavaroita, sisustustuotteita ja astioita.
Pentik (Kajaani): Myy sisustus- ja lahjatavaraa sekä astioita. Pentikillä vahva brandi ja ketjun tuki takanaan, jotka edesauttavat myyntiä.
Lumikuu (Sotkamo): Myös Sotkamo vetää kuhmolaisia ostoksille. Lumikuun valikoimissa lahjatavaraa, vaatteita, käsitöitä ja jonkin verran piensisustustuotteita.

Millainen on kilpailutilanne? Millä keinoin alan yritykset toiminta-alueellasi kilpailevat? Minkälainen on markkinoiden kehityssuunta.

Ihmisillä on nykypäivänä yhä enemmän rahaa käytettävissään. Asumiseen halutaan satsata, ja kodista halutaan tehdä paikka jossa viihdytään ja jonne voidaan kutsua vieraita. Kuhmossa on Kainuusta eniten kesäasuntoja, joiden viihtyvyyden ihmiset haluavat myös panostaa.

Kuhmossa on selkeästi yksi sisustus- ja lahjatavaroihin erikoistunut liike, DeeKoo Store 94. Yritys tarjoaa tuotteita yleisesti kaikille, eikä ole lähtenyt ryhmittelemään tarjontaansa segmenttien avulla. Kaupan idea näyttäisi olevan tarjota jokaiselle jotakin. Yritys mainostaa silloin tällöin (juhlien alla, keväällä ja syksyllä) paikallislehdessä.

## 2.2. Yrityksen suunniteltu tilanne

### 2.2.1 Liikeidea

Sisustus- ja lahjapuoti Aarrearkun liikeidea

<b>Tarve/hyöty asiakkaalle</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Halu omistaa kaunis koti, jossa viihdytään</li><li>- tarve saada vinkkejä sisustamiseen</li><li>- tarve keksiä kivoja lahjaideoita ja saada ne kauniisti paketoituna</li></ul>	<b>Imago</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- asiakasystävällinen</li><li>- palveleva</li><li>- uudistuva</li><li>- viihtyisä</li><li>- hyvä hinta-laatu suhde</li><li>- persoonallinen</li></ul>	
<b>Asiakkaat/asiakasryhmät</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Kuhmossa ja Kuhmon lähiympäristössä asuvat 20-50 -vuotiaat naiset</li><li>-vapaa-ajan asunnon omistavat</li><li>- matkailijat: turistit, myös venäläiset ostosmatkailijat</li></ul>	<b>Tuotteet/palvelut</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- piensisustustuotteet<ul style="list-style-type: none"><li>* voi ostaa myös sisustuspalveluita</li></ul></li><li>- lahjatavarat<ul style="list-style-type: none"><li>* myös lahjalistat</li></ul></li></ul>	
<b>Toimintatapa</b> <p>Johtavat arvot: asiakas on aina tervetullut</p> <p>Yritykselle tyypillistä: tuotteita tilataan kerrallaan vain pieniä määriä ja liikkeeseen tulee joka viikko jotain uutta tavaraa. Jos jotakin tuotetta ei ole valikoimissa, se pyritään tilamaan asiakkaalle</p> <p>Markkinointi: hoituu aluksi ilmoittelulla sekä kanta-asiakkaille jaettavilla mainoslehtisillä</p> <p>Talous ja hallinto: kirjanpito ulkoistetaan, muut taloushallinnon asiat hoidetaan itse</p> <p>Koulutus: ammattitaitoa pidetään yllä säännöllisellä koulutuksella, messuilla yms.</p> <p>Johtaminen: itsensä johtamista, koti- ja työasiat erikseen</p>		
<b>Voimavarat</b>		
<b>Fyysiset</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- vuokratilat, asialliset ja käyttöön sopivat</li><li>- kalusteet: hankitaan osittain käytettynä</li><li>- ATK-laitteet</li></ul>	<b>Taloudelliset</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- OPO 2 500</li><li>- VPO 10 000</li></ul>	<b>Henkiset</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- yrittäjä nuori, ei lapsia</li><li>- omistajalla kaupallisen alan koulutus</li><li>- tuoreet näkemykset ja ideat</li></ul>

## 2.2.2 Tapa toimia

Asiakkaiden/kauppojen hankkiminen? Markkinoinnin hoitaminen?

Yrityksellä on oma kanta-asiakasjärjestelmänsä, johon kerätään asiakkaiden yhteystiedot. Kanta-asiakkaista yritys pyrkii samaan vakioasiakkaita, jotka pistäytyvät liikkeessä noin kerran viikossa. Kanta-asiakkaille räätälöidään kuukausittain vaihtuvat tarjoukset. Tarjoukset saataan asiakkaiden tietoon sähköpostitse ja jonkin verran myös mainoslehtisten kautta. Mainosten ohessa yritys esittelee uusia trendejä ja muuta sisustamiseen liittyvää tietoa. Neljä kertaa vuodessa pidettäviin sisustusiltoihin kutsutaan kanta-asiakkaita kutsukirjeillä ja lehti-ilmoitteluna avulla. Paikallislehdessä mainostetaan juhlien ja alennusmyyntien alla. Tarjouksista tiedotetaan myös ulkostandien ja näyteikkunoiden kautta. Yritykselle teetetään kattavat Internet-sivut, jossa on tarjolla myös sisustusneuvontaa ja vinkkejä.

Tuotekehitystyö (valikoimien, lajittelien valinta), kuinka hoidetaan?

Yritys houkuttelee asiakkaita liikkeeseen tilaamalla uusia tuotteita viikoittain. Tuotteita tilataan hyvin pienet määrät, joka mahdollistaa nopean tavarankierron. Mikäli asiakas ei löydä etsimäänsä tuotetta, se pyritään tilaamaan hänelle tai etsimään jokin toinen ratkaisu tuotteen tilalle.

Jatkuva vuorovaikutus asiakkaiden kanssa on yrityksen elinehto. Asiakkailta haetaan palautetta tuotevalikoimasta ja -lajitelmasta ja kehitetään niitä nopealla aikajänteellä asiakkaiden toiveiden suuntaisesti.

Uusia trendejä, ideoita ja vinkkejä yrittäjä hakee messuilta. Yritys haluaa olla suunnan näyttäjänä kuhmolaisten kotien sisuttamisessa. Myös kilpailijoita pidetään silmällä, ja mahdollisuuksien mukaan otetaan heiltä ideoita tuotekehitystyöhön.

Hinnoittelu?

Tuotteiden ei tarvitse olla edullisia, koska niiden laatu on hyvä. Hinnan avulla luodaan asiakkaalle mielikuva laadukkaasta tuotteesta.

Mikäli asiakkaan erityistoiveita toteutetaan, esimerkiksi hänelle tilataan jotain erityistä, niin yritys perii aiheutuvat lisäkulut asiakkaalta.

Asiakkaille myönnetään paljousalennuksia, yli 100 euron ostoksesta myönnetään kymmenen prosentin alennus. Kanta-asiakkaille on kuukausittain vaihtuva tarjous. Opiskelijoille myönnetään 10 prosentin alennus kaikista ostoista.



### Myynnin organisointi?

Liiketoiminnan alussa yritys keskittyy luomaan asiakassuhteita paikallisiin ihmisiin, kesäasukaisiin sekä turisteihin. Myös muille yrityksille tehdään säännöllisesti tarjouksia erityyppisistä liikelahjoista.

Kun liiketoiminta lähtee toivotulla tavalla käyntiin, Internet-kauppa perustetaan viimeistään kolmen vuoden kuluessa.

Yrittäjän apuna myyntitehtävissä työskentelee harjoittelija. Liike on auki maanantaista perjantaihin kello 11-17. Tarvittaessa asiakkaita palvellaan myös iltaisin.

### Ostojen (tavarat ja palvelut) suoritus? Ketjusta vai villinä? Varastointi?

Tuotteet tilataan villinä. Suuria varastoja ei tarvita, koska tuotteita tilataan pieniä määriä kerrallaan. Asiakkaat totutetaan siihen, että liike auttaa sisustustuotteiden etsimisessä kaikin tavoin: jos tuotetta ei ole, se pyritään aina tilamaan. Mutta asiakkaiden täytyy myös pystyä odottamaan, että tuote tilataan ja toimitetaan liikkeeseen.

### Kuljetukset, tavaroiden tai palvelujen toimitukset asiakkaalle?

Pääasiallisesti asiakkaat itse noutavat tuotteet liikkeestä. Poikkeustapauksessa yrittäjä voi sopia asiakkaan kanssa kuljetuksesta erikseen sovittavasta hinnasta.

Muut kuljetuspalvelut yritys ostaa tarvittaessa paikalliselta yrittäjältä

### Palvelut ja hallinnointi (esim. tarjoukset, tilaukset, kirjanpito, palkka- ja sopimusasiat, markkinointi)

Tarjoukset tekee ja suunnittelee yrittäjä itse. Yritys mainostaa säännöllisesti kanta-asiakastarjousten, lehti-ilmoituksten sekä tarjouslehtisten kautta.

Tilaukset hoitaa yrittäjä.

Kirjanpito annetaan Kuhmon Laskentapalvelut Oy:lle hoidettavaksi, mutta muut taloushallinnon asiat hoitaa yrittäjä.

### 2.2.3 Taloudellinen analyysi yrityksestä

#### 2.2.4. Pääoman tarve

##### 1. Investointiohjelma ajalle 1.1. - 31.12.2008 .

Kohde	Kustannus
Koneet: kassakone, maksupääte, hälyttimet	1 000
Kalusto: myyntitiski, hyllyjä, kaappeja, tuoleja, arkkuja yms. (osa vanhoja ja kunnostettuja.)	1 500
Rakennukset:	-
Muut pitkävaikutteiset hankinnat:	-
Yhteensä	2 500

##### 2. Käyttöpääoma (liikepääoma)

Vaihto-omaisuus (tavaravarasto): ei suurta varastoa, koska ideana, että asiakkaat poikkeavat usein katsomaan uutuuksia	2 000
Alkuvaiheen toimintakulut ennen riittävää tulorahoitusta ja alkukassa	8 000
Yhteensä	10 000

<b>PÄÄOMAN TARVE YHTEENSÄ (investoinnit + käyttöpääoma, siirretään rahoitussuunnitelmaan kohtaan rahoitus yhteensä)</b>	12 500
---	--------

## 2.2.5 Rahoitussuunnitelma

+ omarahoitus	
sijoitettuna rahana	1 500
muuna omaisuutena: huonekaluja, tietokone	1 000
toiminnan tulorahoituksena	0
+ velkarahoitus	
pankki	
Finnvera: naisyrittäjälaina	10 000
muu	
+ tuet	
TE-keskus:	
muut	
= RAHOITUS YHTEENSÄ	12 500

Vakuudet:

Finnvera ei vaadi naisyrittäjälainaan takauksia.

## 2.2.6 Kannattavuuslaskelma

Tavoitetulos (nettotulostavoite)	13 500
+ lainojen lyhennykset:	3 000
+ korot vieraasta pääomasta:	640,5
= <b>KÄYTTÖKATETARVE</b>	17 140,5
+ toiminnan kiinteät kulut: toimistotarvikkeet yms.	600
työntekijöiden palkka	-
palkkojen sivukulut	-
vuokrat:	4 800
sähkö ja vesi:	600+120
auto- ja matkakulut	1 000
kiinteistökulut (korjaukset ja puhtaanapito)	-
markkinointi ja edustus: internet-sivut, tarrat ikkunoihin	800
ostopalvelut (kiinteät): kirjanpito	600
yrittäjän eläkevakuutus (YEL): ale 25 % huomioitu	2 106
yrittäjän työttömyysvakuutusmaksu	240
vakuutukset:	1 500
muut: yrityksen rekisteröinti kaupparekisteriin	65
= <b>MYYNTIKATETARVE</b>	29 571,5
aine- ja tarvikeostot	15 000
= <b>LIKEVAIHTO</b>	44 571,5
+ arvonlisävero 22 %	9 805,73
= <b>KOKONAISMYYN TI</b>	54 377,23

**2.2.7 Yhteenveto yrityksen keskeisistä tunnusluvuista**

	Vuosi
	2008
LIKEVAIHTO	44 571,5
HENKILÖSTÖ	1
LIKEVAIHTO/HLÖ	44 571,5
KANNATTAVUUS	
Myyntikate-%	66,3
Käyttökate-%	38,5

## 2.2.8 Yhteenvetoanalyysi yrityksestä suhteessa ympäristöön

Sisustus- ja lahjatavaraliike Aarrearkun:  
SWOT-analyysi

YRITYKSEN	
Vahvuudet Laadukkaat tuotteet Ammattitaito Halpa liikkeelle lähtö Yrityskuva Aloittavan yrittäjän motivaatio Asiakaslähtöinen toimintatapa Persoonallinen liiketila Ei palkan maksua ulkopuolisille	Heikkoudet Sijainti muuttotappiopaikkakunnalla Venäjänkielitaidon puute Ei yrittäjäkokemusta Vähän henkilökuntaa Vuokra liikehuoneisto
YMPÄRISTÖSSÄ JA TULEVAISUUDESSA NÄHTÄVILLÄ OLEVAT	
Mahdollisuudet Kysynnän kehitys Toimialan kehitysnäkymät Internet-kauppa Uudet tuotteen ja palvelun yhdistelmät Venäläiset turistit Kanta-asiakkaat Yhteistyö kilpailijoiden kanssa Elintason nousu Alhainen korkotaso jatkuu, jolloin ihmiset ostavat ja sisustavat koteja sekä vapaa-ajan asuntoja	Uhkatekijät Kilpailu Muuttoliike Väestön ikääntyminen Yrittäjän sairastuminen Hintasota kilpailijoiden kanssa Lama Työttömyys Uudet kilpailijat Kysynnän laskeminen

### 3. Strateginen suunnittelu

#### 3.1 Perusstrategian valinta

Vaihtoehdot ovat:

KUSTANNUSTEHOKKUUS	DIFFEROINTI
KUSTANNUSPAINOTTEINEN KESKITTYMINEN	DIFFEROINTIPAINOTTEINEN KESKITTYMIEN

Sisutus- ja lahjapuoti Aarrearkun perusstrategia on differointi, koska yrityksen kohderyhmä on melko laaja. Yritys pyrkii myös tuottamaan tuotteiden ja niihin kytkettyjen palveluiden avulla erityistä arvoa asiakkaalle. Tällöin hinta ei ole ratkaiseva tekijä ostoprosessissa.

#### 3.2 Asiakaskohderyhmät

Asiakkaat / asiakasryhmät	Valikoima- ja lajitelmapäätöksiin vaikuttavat asiakkaidenerityistarpeet			
20–50-vuotiaat Kuhmossa ja lähialueilla asuvat naiset	Arjen luksustuotteet	Korkealaatuiset tuotteet	Lasten tavarat	Uutuudet ja trendit + vinkit
Matkailijat / turistit	Lahjaksi ja tuliaisiksi sopivat tuotteet	Kortit	Kuhmossa tehdyt paikalliset tuotteet (ei krääsää!)	Kamarimusiikin cd-levyt
kesäasukkaat / kesämökilläiset	Pienkalusteet	Puutarhan sisustustuotteet	Kesäkeittiön sisustus	Sauna-tuotteet

### 3.3 Portfolioiden hahmottaminen

Liiketoimintasektorit (valikoimaratkaisut) luokitellaan portfoliotarkastelun avulla seuraavasti. Kirjoita sekä ratkaisusi että perustelut.

<p><b>Tähtituotteet :</b></p> <p>Puutarhatuotteet:  * ruukut, patsaat, puutarhan pienkalusteet yms.</p> <p>Lasten tarvikkeet:  * nallet, mobilet, lasten astiat, koristeet yms.</p> <p>Lahjatavarat  * lyhdyt, koriste-esineet, kynttilät, kupit yms.</p> <p>Pienkalusteet  * hyllyt, arkut, korit yms.</p> <p>Kyltit  * esimerkiksi tervetuloa, sauna, kesämökki -kyltit</p> <p>Tuotteet tuovat arkeen ripauksen luksusta! Vastaavia laadukkaita tuotteita on Kuhmosta saatavilla vain vähän. Koska tarjontaa on vähän, voi tuotteista pyytää hyvän hinnan.</p>	<p><b>Kysymysmerkit:</b></p> <p>Kesäkeittiön tavarat  * pannulaput, esiliinat, grillausvälineet, servietit, korit, istuimen päälliset, pöytäliinat yms.</p> <p>Piensisustustekstiilit  * tyynynpäälliset, liinat, pienet, matot, pyyhkeet yms.</p> <p>Kamarimusiikin lahjatavarat: kamarimusiikki-aiheiset tuotteet, Kuhmon kamarimusiikissa nauhoitetut cd:t yms.</p> <p>Puutarhan sisustustuotteet ovat uusi trendi. Laadukkaat ja persoonalliset tekstiilit ovat erikoisuus Kuhmossa, koska mikään muu yritys ei niitä myy. Kamarimusiikki-tuotteita on perinteisesti myyty pelkästään festivaalin aikana.</p>
<p><b>Lypsylehmät:</b></p> <p>Saunatuotteet</p> <p>Paikalliset tuotteet  * turistien yms. ostamat kuhmolaiset käsityöt (ei krääsää, vaan laatutavaraa.)  * esimerkiksi kansalaisopiston kanssa yhteistyö: puukäsityöt, Tiffany-työt, tekstiilit, paikalliset herkut kuten Villiaromin tuotteet yms.</p> <p>Kortit  * Tunnettujen taiteilijoiden kortteja, esimerkiksi Minna Immosen</p> <p>Paketointitarvikkeet</p> <p>Kehykset</p> <p>Tuotteet olleet markkinoilla jo kauan, ja asiakkaat alkavat kyllästyä niihin. Perinteisten asioiden tilalle etsitään uutta ja vanhat tuotteet syrjäytyvät samalla.</p>	<p><b>Rakit:</b></p> <p>Taulut  * sisustustaulut</p> <p>Lamput  * jalkalamput ja valaisimet, kattolamput yms.</p> <p>Julisteet</p> <p>Seinäkalenterit</p> <p>Kasvava varallisuus on syrjäyttänyt julisteet, sisustustaulut ja seinäkalenterit. Ihmiset katsovat kalenteria matkapuhelimistaan ja ostavat julisteiden ja sisustustaulujen tilalta mieluummin oikeaa taidetta.</p> <p>Persoonallisia valaisimia saa nykyään huonekaluliikkeistä ja marketeista, joissa on suuret valikoimat.</p> <p>Tuotteet eivät enää tuota, ja näistä luovutaan.</p>



### 3.4 Strategiayhteenveto

	Yrityksen	
	<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nopea tuotekierto</li> <li>- uutuudet ja trendit tulevat nopeasti asiakkaiden ulottuvil- le</li> <li>- asiakkaan kokonaisvaltainen palvelu</li> <li>- tuotteiden tilaus asiakkaiden toiveiden mukaan</li> <li>- tarjolla myös suunnittelu- apua</li> <li>- korkealaatuiset tuotteet</li> <li>- vahva imago</li> </ul>	<p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vähän henkilökuntaa</li> <li>- toimituskustannukset nou- sevat korkeiksi pienien tila- usmäärien vuoksi</li> <li>- yritys ei pysty kilpailemaan hinnalla</li> <li>- maksuaikoja ei pystytä pi- dentämään, tuotteet makset- tava heti</li> </ul>
Ympäristön ja tulevaisuuden tarjoamat		
<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- venäläisten ostosmatkailu lisääntyy</li> <li>- Kuhmon matkailu kasvussa (turistit)</li> <li>- matala korkotaso (ihmiset ostavat ja rakentavat taloja ja vapaa-ajan asuntoja)</li> <li>- kanta-asiakkaat</li> </ul>	<p>Hyödynnä (menestysstrategia)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- työllisyys paranee, ihmisillä enemmän rahaa</li> <li>- Internetin mahdollisuudet</li> <li>- sisustusbuumi</li> </ul>	<p>Korjaa/kehitä (kehittämisstra- tegia)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- venäjän kielen taito</li> <li>- miehet kiinnostumaan sisu- tuksesta</li> </ul>
<p>Uhkatekijät</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kilpailijat matkivat ja erityi- syys häviää</li> <li>- uusien kilpailijoiden markki- noille tulo</li> <li>- lama</li> <li>- pieni yritys, isommat kilpaili- jat teilaavat</li> <li>- työttömyys kasvaa</li> <li>- kysyntä lakkaa</li> </ul>	<p>Varaudu/ennakoi (varastrate- gia)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- korkotason nousu</li> <li>- internet-kaupan kasvu</li> <li>- vuokrahuoneisto menee alta</li> <li>- suuret marketit</li> <li>- toimitukset takkuilevat</li> <li>- vuokrataso nousee</li> </ul>	<p>Torju/vältä (selviytymisstra- tegia)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- paikallaan junaamista, tuot- teiden, ideoiden, trendien ja liiketilän somistuksen tulee uusiutua jatkuvasti</li> <li>- hienostokaupan imagoa</li> </ul>

## 4. Visio

### 4.1. Yrityksen arvot ja visio

**Kuvaus Sisustus- ja lahjapuoti Aarrearkun  
:n ARVOISTA JA VISIOSTA.**

**ON VUONNA 2011**

**(kuvaa visio 3 vuoden päähän ja perustele):**

Sisustus- ja lahjapuoti Aarrearkku on vuonna 2011 vakiinnuttanut asemansa paikkakunnalla. Yritys on saanut säännöllisesti ostoksia tekevän asiakaskunnan ja kanta-asiakasjärjestelmä toimii tuottavasti.

Yrityksen asiakaslähtöinen toimintatapa on huomattu asiakkaiden keskuudessa ja yritys on tunnettu asiakaspalveluhenkisyystään ja laadukkuudestaan

Yritys tuottaa voittoa sen verran, että yrittäjä tulee toimeen ilman kohtuuttomia ponnisteluja.

Sisustus- ja lahjapuoti Aarrearkussa työskentelee jatkuvasti harjoittelija. Yrityksen on helppo saada harjoittelijoita.

Internet-kauppa aloittaa toimintansa vuosien 2011-2012 vaihteessa.

## 5. Yrityksen haavoittuvuus, riskien hallinta

Ulkopuolisia riskitekijöitä ovat:

- Liikeriskit:

- \* tekniset riskit: tuote ei täytä sille asetettuja laatuvaatimuksia
- \* sosiaaliset riskit: yhteiskunnan ja työntekijöiden yritykselle asettamat sosiaaliset vaatimukset aiheuttavat kohtuuttomia kustannuksia yritykselle
- \* taloudelliset riskit: kauppa ei käykään odotetusti, kilpailun koveneminen, korkotason nousu
- \* henkilöstöriskit: henkilöstöstä johtuvat menetykset yritykselle
- \* muutokset toimintaympäristössä

Yrityksen sisäisiä riskitekijöitä ovat:

- Vahinkoriskit:

- \* omaisuusriskit: onnettomuudet, varkaudet, vauriot yms. esimerkiksi liiketiloissa tai varastossa
- \* henkilöriskit: yrittäjä sairastuu tai joutuu tapaturmaan
- \* toimintariskit: myyntiin, markkinointiin ja hankintaan liittyvät sopimusvastuut, toimintavastuut, asiakkaan maksukyvyttömyys sekä omaisuusvahingosta aiheutuva liiketoiminnan seisaus

Yhteenveto, arviointi, miten riskejä hallitaan, pienennetään, poistetaan?

Yritys hallitsee riskejä tunnistamalla ne tarkasti. Yrittäjä tekee riskienhallintasuunnitelman, johon kirjaa ylös riskit ja niihin kohdistuvat toimenpiteet. Riskienhallintasuunnitelman yrittäjä päivittää kaksi kertaa vuodessa: tammi ja heinäkuussa. Suunnitelmaan yrittäjä kirjaa kaikki riskienhallinnan toimenpiteet ja aikataulut.

Riskienhallintasuunnitelmaan sisältyy riskien tunnistaminen, riskien hallinnan tavoitteet ja suunnitelma myös määrittelee turvallisuustason, johon yritys pyrkii. Kaikkia riskejä ei ole mahdollista vakuuttaa, joten yrittäjä tekee linjavalinnat yhteistyössä vakuutusyhtiön kanssa. Yritys hyödyntää myös vakuutusyhtiön asiantuntemusta riskienhallinnassa ja selvittää sen kanssa kuinka paljon vahinkojen torjuntaa kannattaa käyttää rahaa.

Yritys rajoittaa ja ehkäisee riskejä muun muassa tilaamalla tuotteita varastoon vain pieniä määriä kerrallaan. Lisäksi yritys hankkii liiketilaansa asianmukaiset palo- ja varkaudentorjuntalaitteistot.

**Testaa itsesi, onko sinussa yrittäjäainesta.**

Nimesi: (Voit käyttää  
anonyyminimeä)

Anni-Kaisa Kokkonen

- |   |   |   |
|---|---|---|
| <b>1. Oletko aloitekykyinen?</b>                      | Toimin käytännön tilanteissa itsenäisesti eikä ulkopuolisten tarvitse minua hoputtaa.   | 1 |
| <b>2. Miten suhtaudut muihin ihmisiin?</b>            | Tulen toimeen melkein kenen kanssa hyvänsä ja pidän yhteistoiminnasta ihmisten kanssa.  | 1 |
| <b>3. Kykenetkö johtamaan muita?</b>                  | Saan tavallisesti ihmiset mukaan tehdessäni aloitteen jostakin toiminnosta.   | 1 |
| <b>4. Pystytkö ottamaan vastuuta?</b>                 | Otan mielelläni asiasta vastuun ja pidän huolen siitä että asiat hoidetaan kunnolla.  | 2 |
| <b>5. Millainen on järjestelykykysi?</b>              | Haluan tehdä asioista suunnitelman ennen kuin niitä ryhdytään toteuttamaan. Tavallisesti minä pistän asiat järjestykseen kun ryhmä haluaa tehdä jotain. | 1 |
| <b>6. Oletko hyvä työntekijä?</b>                     | Pystyn tekemään töitä kovasti niiden asioiden puolesta jotka olen asettanut tärkeysjärjestyksessä etusijalle.   | 1 |
| <b>7. Osaatko tehdä päätöksiä?</b>                    | Pystyn tekemään nopeastikin ratkaisuja jotka useimmiten osoittautuvat jälkeenkin päin oikeiksi.   | 1 |
| <b>8. Voivatko ihmiset luottaa siihen mitä sanot?</b> | Kanssaihmiseni voivat luottaa minuun en sano sellaista jota en tarkoita   | 1 |
| <b>9. Kestätkö työn loppuun saakka?</b>               | Useimmiten vien tehtävän loppuun asti jos olen sen aloittanut ellei tule suuria esteitä vastaan.  | 2 |
| <b>10. Millainen on terveytesi?</b>                   | Vointini ja terveydentilani tuntuu hyvältä ja energiseltä.  | 1 |

**Sait yrittäjätestistä kaikkiaan 12 pistettä.**

Sinussa on johtajan ja yrittäjän ainesta.